协同

如何打造高联动团队

[美] 马克 · 欧文　凯文 · 莫勒 / 著　陶亮 / 译



THE EVOLUTION OF A NAVY SEAL

Ken Blanchard　　Claire Diaz-Ortiz

《纽约时报》畅销书榜冠军《艰难一日》作者新作

海豹突击队前指挥官、击毙本 · 拉登行动亲历者

激励复杂综合体的行动方案

中信出版集团

版权信息

书名:协同：如何打造高联动团队

作者:[美]马克·欧文, [美]凯文·莫勒

译者:陶亮

ISBN:9787508698656

中信出版集团制作发行

序言

随时待命——打造高效团队

收到短信时，我正在家中待命，我家在弗吉尼亚海滩[注]。

当时是2011年8月，城市中满是游客，每天都能看到游客成群结队地涌向海边。海滨区有很多卖T恤的纪念品小店和迷你高尔夫球场，吸引了大批皮肤晒得黝黑的游客，但我从不去海滨区。游客们正悠闲地享受着海滩假日，而我的脑海中却只有阿富汗和即将来临的部署计划。

高官和政坛领袖的盛大作秀终于结束了。我很有可能再次被派往海外，我就如同一只想要挣脱锁链的狗，急于返回工作场所。不过我首先得熬过待命阶段。

待命阶段是最糟糕的。

我们经历了一次又一次的“虚惊一场”。我们每周都会收到世界热点地区的最新情报摘要，这使得待命阶段变得更加难熬。我们想要切切实实地开展工作、执行任务，但在待命阶段，我们能做的只是为作战任务制订计划，而且有些作战计划可能永远都不会发生。我们在海外接到一项任务后，通常就会立刻制订计划，然后几小时后就会去执行任务。但在待命阶段，我们遇到的大多是心血来潮的应急行动，可能过不了多久行动就取消了。一旦开始为应急行动制订计划，我们的大脑就如同陀螺般加速旋转起来，但不久以后华盛顿方面又改变了主意，或是热点地区已不再受关注，我们的大脑不得不减慢运转的速度，慢慢停下来。更糟糕的是，我们虽然住在家里，但和家人相处的时间非常少。我们必须与家人保持一定的距离，因为我们不知道什么时候可能就会突然被派去

执行任务。我只能把家人放在心中的小角落里，就如同在海外执行任务时一样。对于我来说，我在待命阶段其实已经离开了家人，尽管父母可以给我打电话。

我知道对于每一个战友来说，情况都是如此。我们都想尽早回到战场上去。

那是一个傍晚，我刚吃完晚饭。即使在待命阶段，我们也不可以喝酒或是开派对，醉醺醺地出现在可能的行动中是绝对不允许的。我正在看电视时，收到了几条短信，讲的是同一件事：一架直升机坠毁了。

“一架CH－47支奴干直升机在阿富汗坠毁了，是我们的吗？”

此类消息就是所谓的“半真半假”，一半是事实，另一半是谣言，不过多半是胡说八道。然而不幸的是，这次是真的。

我收到第一条短信后，脑子就开始飞速运转起来。如果消息是真的，这架飞机究竟是海豹突击队（SEALs）的还是三角洲部队（Delta）的，抑或绿色贝雷帽部队（Special Forces）的都无关紧要，3支队伍的人都是战友。我给一个好友打了电话，他所在的中队目前正在海外，但他并没有与战友在一起，而是在家中照顾生病的母亲，也许他知道确切的消息。

他没接电话。

我继续翻阅着手机里的联系人名单，给可能了解情况的人打电话。接着我收到了确认短信。

“这架飞机是我们的。”

这条消息就如同电击般让我震颤，我脑海中浮现出那个中队里所有的战友的脸。我的手机不停地响着，收到的都是同一条消息。

“这架飞机是我们的。”

我的胃里开始翻腾，我再也坐不住了，在厨房里一边来回踱步，一边低着头翻阅手机短信，等待更多的消息，却也害怕收到新消息。我和

我的战友们都曾无数次自愿要求去那个飞机坠毁的地方执行任务，所以完全有可能是我在那架坠毁的直升机中。虽然几个月前我也经历过一次直升机的坠毁，但在家里等消息的日子更加难熬，军人的妻子和女友太了解这种煎熬的感觉了。

又过了一会儿，我实在没办法一个人待着了。我从冰箱里拿出一打啤酒，带着酒离开我家，向大街另一端的一个海豹突击队战友的家里走去。今晚我们需要喝点儿酒。

夕阳西下，大街上空无一人。在去战友家的路上，我环顾四周。这个住宅区是新建的，树木不多，大型砖房矗立在修剪过的草坪上。每到周末，都能看到很多邻居在草坪上忙碌着，割草、修剪灌木丛，街道上呈现一派祥和的景象。

绝大部分的邻居并不清楚我和我战友的工作内容。当我经过邻居们的门前时，我猜想他们一定在讨论夏日的度假计划、如何支付账单，或是晚上要看的棒球比赛。在阿富汗发生的一切与在美国发生的一切是完全隔绝的，这一点让我很震惊。我知道邻居们也在支持着军队，但他们并不清楚从军意味着什么，也不知道战士们冒着怎样的生命危险。对于普通的美国家庭来说，战争的阴影是不存在的。当然，有家人参军的家庭除外。

他们永远都无法理解军队每天要做出多大的牺牲。我无法改变这一现状，当然是否能改变现状在今晚根本无关紧要。军队已经做出了牺牲，重要的是我们应该铭记这一切。虽然同属一个国家，但是命悬一线的战士和其他的公民之间仿佛是脱节的，这种感觉在那个寂静的夜晚显得尤为强烈。

到了战友家后，他开门时脸上同样带着悲痛的神情，只是对我点了点头，示意我进屋。我默默走到他家的冰箱前，把啤酒放了进去，并拿出其中的两瓶。他的家人都在客厅，为了不打扰他们，我们去了屋后的露天平台。

我打开了啤酒瓶盖，连续喝了好几口。我并非想要细品啤酒的滋味，只是借酒消愁罢了。他也默默地喝着啤酒，一边翻看着手机。我们静静地坐了一会儿，谁都没有说话。直升机上坐的都是我们的朋友，现在他们都不在了。一种深深的无力感涌上心头，我们都想采取行动，但是目前我们都无能为力。

太阳终于下山了，露天平台上一片漆黑。战友的脸完全笼罩在了黑暗之中，无法分辨。他懒得去开灯。我们俩都很庆幸天色已晚，黑暗能够稍稍平复我们悲痛的心情。

猎杀本·拉登的行动成功后，政治家和媒体都在大肆歌颂海豹突击队，我们无数次听到“英雄”这个词语。“英雄”本不应该是一个轻易使用的词语，但是如今却泛滥成灾，已经失去了它原本的内涵，仿佛每个人都是英雄。

牺牲战友的姓名陆续出现在了我手机的屏幕上，这一刻，我切切实实地感受到了生命的逝去。

我们一边喝酒，一边回忆着逝者的故事。我们努力回忆着每一位逝者最精彩的往事。趣事不断涌现，我们努力搜寻着能让我们哈哈大笑的往事，以帮助我们度过最悲伤、最难熬的时刻。战友进屋拿啤酒时，又有一个名字出现在我手机屏幕上。

雷（Ray）。

我心头一怔，放下手机，在木制露天平台上来回走着。我第一次遇到雷是在圣迭戈（San Diego）的海滩上，那年是1999年，我们俩将要参加海豹突击队的特训，也就是BUD/S（Basic Underwater Demolition/SEAL，基础水下爆破训练）。他在路易斯安那上了一年大学后，发现自己无法遏制想要加入海豹突击队的渴望。而我是在上完大学后决定听从自己内心的声音，加入海豹突击队。我记得当时在海滩上，我站在雷的旁边，看着海浪，听着指导员的教诲。他全神贯注、心无旁骛，仿佛身边所有的噪声和嘈杂都与他无关。

人们初识雷时，会觉得他很安静，熟悉了以后才发现完全不是那么回事儿。他是天生的运动员，这一点与我不同。他上高中时就是足球运动员，体型偏瘦。慢慢地，我发现雷能够出色地完成指导员要求他完成的几乎所有挑战。他之所以能够如此强大，是因为他的持之以恒。无论是游泳、沙滩跑，还是障碍训练，在任何情形下，他都能够率先完成任务。

1999年12月，我们完成了BUD/S训练，雷被分到了海豹突击3队，我被派到了5队。我们的基地都在圣迭戈，因此我们说好会尽可能找机会见面。然而我们都很忙，常常是在地球的两端。

雷总是福大命大。

他的几次死里逃生的经历已经成了传奇。在他被选中去上选拔和培训课程（S&T）前的几个月，曾被击中颈部。当时他随海豹突击3队被派往关岛6个月。他和几个朋友在酒吧庆祝圣诞节时，与当地人发生了小争执，雷和战友们打算打道回府。他们叫了辆出租车，正驶向基地时，那几个当地人中的一个从旁边的一辆车中对着雷的出租车开了火。

子弹射穿了出租车的窗户，其中一发子弹击穿了雷的颈部。出租车上的另一位海豹突击队员拉里被打中了耳朵，子弹从他的鼻子中穿出。出租车司机迅速把他们送到医院。雷用T恤止住血，自己走进急诊室接受治疗。

几个月后，他出现在了S&T的课堂上。我和他都顺利通过了课程考核，不过与上完BUD/S课程后的情况一样，我们又被派往了不同的队伍。

雷居然死了，我仍然不敢相信。

我的战友拿了几瓶啤酒回来，他摇了我几下，让我回过神来。我们又静静地坐了一会儿，都在翻看着手机里的短信。不过我仍然在想雷。

我说：“你看过雷在阿富汗的录像吗？”

他微微一笑，答道：“如果是我的话，当时肯定死了。”

我们在清晨开始工作时，通常会收到一封“行动后反思”（AAR，After Action Review）邮件。AAR是一篇报告，有时候也会包括一段无人机拍摄的录像片段。从直升机驾驶员到情报分析员，每一个人都会参与讨论，讨论在夜间的行动中有哪些经验教训。AAR是发送给全体成员的，无论我们有没有参与此次行动，都会收到这篇报告，如此一来，所有的人都能获得同样的经验，吸取同样的教训。如果某次行动特别有意思的话，也会成为我们的谈资。

雷参与的行动是必看的。雷所在的中队被派往阿富汗，他们当天的任务是突袭塔利班指挥官藏身的建筑群。雷是开路的几个狙击手之一，他爬上了附近一幢房子的房顶，从房顶可以俯瞰整个建筑群，因此他可以为参与突袭的战友提供火力掩护。

从录像片段中可以看到，地面的突袭队员正在悄悄地向目标靠近。我参与过成千上万次类似的突袭，完全能够感同身受。只是看看录像片段也能让我感到兴奋，我知道队员们的感官正处于异常敏锐的状态，试图捕捉任何风吹草动：开门声，或是塔利班指挥官的猎豹鞋踩到石头的声音。我密切关注着建筑群的墙壁，试图发现一些动静。

雷的任务是掩护突袭队员，他每走一步都万分小心。我确信，屋顶发出的每一次细微的声响都会让他停下脚步，因为一旦走错一步，就可能吵醒房子里正在睡觉的人，从而暴露他的行踪。

突袭队员正逐渐靠近目标，突然在雷所处位置的正下方，一扇门从里面打开了，伸出一架火箭助推榴弹发射器（RPG），前部装有一枚圆锥形的弹头。接下来的几秒钟没有任何动静。我猜大楼里的某个人听到了雷在房顶的脚步声，或是听到了突袭队员的脚步声，塔利班武装人员也许正试图分辨在黑暗中向他们靠近的海豹突击队员。几秒钟后，塔利班发射了火箭弹，火箭弹从突袭队员的面前飞过，在远处爆炸了。

爆炸产生的冲击波使房顶塌陷了，房顶的中央就如同一张巨大的

嘴，将雷整个吞噬了，雷掉进了房子里。

雷掉在了被炸碎的木梁和泥土中。在一片尘埃中，雷看到5个塔利班武装人员端着AK－47突击步枪，胸前的弹袋中还有很多子弹。有几个人躺在地上，可能是被爆炸震晕了。

雷只有几秒钟的时间做决定：究竟是待在房子里向那5个塔利班武装人员开火，还是在战友向房子开火之前逃出去，因为战友很可能没看见他掉进去。

雷决定逃出去。

他锁定了一扇窗户并决定破窗而出。从录像中，我看到雷团成一团，破窗而出，掉在了墙基边。雷向突袭队员大叫，试图告诉战友是自己人，希望他们不要把他错当成塔利班武装人员。接着，雷滚离窗边，平静地掏出一枚榴弹，匍匐在窗沿下，把榴弹扔进窗户里。从无人机拍下的录像看，雷显得非常沉着冷静，所有的动作一气呵成。无论是多么疯狂的事，雷做起来都是那么从容镇定。

随后，雷再次滚离窗边，去寻找掩护。榴弹爆炸了，碎片从屋顶的大洞上飞溅而出，房子里的几个武装分子都被干掉了。

与我们中的大多数人一样，雷为自己的祖国出生入死十多年。在这段录像中，雷将自己的能力展现得淋漓尽致，他的表现更进一步强化了海豹突击队始终秉持的信念。看过他的表现后，我相信整个海豹突击队的行动将更为高效，也将拯救更多的生命。

我坐在战友家的露台上，多么希望还能有机会和雷一起喝酒。之后我们聊起了其他牺牲的兄弟，试图忘记其他所有的一切。他们是怎么牺牲的一点都不重要，重要的是他们都不在了。

几天后，我们得知了更多关于坠机事件的细节。我们必须从坠机事件中吸取教训，正如同我们可以从雷的表现中汲取经验一样。牺牲的战友是当天晚上快速反应部队（QRF，Quick Reaction Force）的成员，快速反应部队是待命部队，就等在行动发生地附近，如果行动部队遇到

任何麻烦，快速反应部队将立刻前去增援。

当晚，陆军游骑兵部队（Army　　Rangers）被派去瓦尔达克省（Wardak　Province）登吉山谷（Tangi　Valley）的一个叫作Jaw－e－Mekh　Zareen的村庄，围剿塔利班的据点。海豹突击队原本也要去围剿这个据点，但是当晚月色太亮，他们认为等天色更暗一点再行动更为稳妥，因此他们经过这个据点时并没有开展行动，然而陆军游骑兵却决定发起进攻。

他们的目标是一名塔利班高级头目。游骑兵部队刚着陆，双方立刻展开了交火，山谷上下的塔利班武装分子纷纷赶来保护据点。交火持续了至少两个小时后，有一小拨塔利班武装分子逃跑了。陆军游骑兵向快速反应部队求援。他们担心逃跑的武装分子中包括了那名高级头目和他的保镖，他们不想放走那名高级头目。

快速反应部队乘坐代号为“Extortion　17”的直升机前去增援时，塔利班武装分子发射的一枚火箭弹击中了飞机尾部，机上无人生还。

两天后，在阿富汗的美国指挥官宣称发射火箭弹的那名塔利班武装分子已死于F－16战斗机的轰炸。

但这一切已无济于事。

不久之后，阴谋论的传闻甚嚣尘上，有人认为是塔利班事先设下了陷阱，引诱海豹突击队到达指定区域后，将直升机击落，从而为本·拉登的死报仇。但无论真相如何，直升机的坠毁都是一个悲剧。一旦需要快速反应部队前去增援，总是因为遇到了麻烦，因此该部队的成员的处境是很危险的。坐上CH－47支奴干直升机，任何事情都有可能发生。有时，即使技艺再高超，运气再好，也逃不过命运的安排。

还有很多战友也在阿富汗坠机事件中丧生。共有38位服役军人死于此次坠机事件，其中十几位是海豹突击队队员。在长达10年的阿富汗战争中，此次坠机造成了最为惨重的单次伤亡记录。我永远都无法忘怀覆盖着国旗的灵柩被缓缓送往追悼会现场的那一幕。

当然，在我14年海豹突击队服役生涯中，雷并不是唯一一个牺牲的朋友。我的手机联系人名单中，共有40个电话再也打不通了。“9・11”事件之后牺牲的海豹突击队队员远远不止40位，但是这40位是我有幸认识并一同服役的朋友。

我再也无法和他们畅饮啤酒，回顾过去辉煌的战绩，也无法和他们一起进行野炊或训练。对我来说，他们不仅是同僚或朋友，更是兄弟。每当我翻阅联系人名单时，都会看到一两个名字，让记忆瞬间涌上心头。

我们怀着同一个梦想来到圣迭戈。我们来自不同的地方，有来自加州的冲浪爱好者，有来自中西部地区、之前连大海都没有见过的养猪户，但是同一个梦想将我们紧紧地联系在了一起。

从阿拉斯加的高中到BUD/S课堂，我一路追梦。当我最终拿到了属于自己的海豹突击队三叉戟徽章后，我要求自己在每一项任务中都做到最好。对于我和我的战友来说，成为海豹突击队队员只是梦想的开始。与战友同心协力并追求卓越，早已成了我们的信仰。

随着服役时间越来越长，我并没有变得麻木不仁，每一个生命的逝去都会让我感到痛心。战友们为祖国牺牲了一切，他们长时间离开自己的家人和爱人，在阿富汗山区忍受着严寒的侵袭，诸如雷这样的战友甚至付出了生命的代价，但他们并没有将自己视为英雄。

我面临着一个选择。

在过去的14年中，我始终尽我所能，致力于成为一名最优秀的海豹突击队队员。如今我面临着一个选择：要么延长服役时间，因为我必须在海军部队再服役6年才能拿到退休金；要么退伍，另谋出路，接受全新的挑战。

这一选择让我感到异常苦恼。在海豹突击队服役对我来说不仅是一份工作，也是我的身份和生命的意义所在。我并不是在业余时间去海外执行任务，我知道一旦选择离开这列高速行驶的火车，它将离我越来越

远，我的世界也将发生翻天覆地的变化。

我在两个选项间摇摆不定，花了好几个晚上回顾我的从军生涯，回顾那些对我来说有重大影响的事件和教训。最终我决定离开海军，另谋出路。退伍就意味着要彻底改变自己。

书的出版把我推入了一个崭新的世界，几百万陌生人突然想和我聊天，听听我的看法。大部分人支持我的观点，但也有批评的声音。这是一项全新的挑战，我并不确定在海豹突击队接受的训练对于我应对这一挑战有没有帮助。

在过去的13年里，我一共参加了13次部署，正是这13次部署才成就了今天的我。从海军这列高速行驶的火车上下车的决定之所以如此艰难，是因为我不知道自己所拥有的技能是否能适应一个崭新的世界。

当人们听到“海豹突击队”这5个字，就觉得我们是能够上天入地的超级英雄。我们的确会从飞机上跳下来，也的确会打坏蛋，但这两项技能并不是海豹突击队队员的精髓所在。一旦犯错，我们会不断反思、不断总结、不断改进，直到完成任务。我们不是超级英雄，我们只不过是在完成任务时心无旁骛、全情投入。

我们并没有什么“秘方”，我们只不过是刻苦勤奋、恪尽职守。

事实上，海豹突击队队员并没有将自己视为英雄。我们只不过力求将最基本的任务做到极致。我认识的一位优秀的领导曾经激励他的队员必须要全情投入。

他问：“你们打算投入到什么程度？”

“每时每刻，全情投入”是唯一能被接受的答案。

我们学会了如何追求卓越，然而在学习的过程中往往伴随着惨痛的教训。追求卓越意味着要互相交流、经受考验、领导团队、倾听他人、不断学习、不断传授，并且日复一日、年复一年。追求卓越不仅仅意味着能在阿富汗山区背着60磅[注]的装备翻山越岭，同时也意味着你能够接

受战友指出你的错误。坦然接受批评有时比忍受严寒更为艰难。

在退伍离开海军后的第一年里，我面临着很多全新的挑战，我花了大量时间回顾在海豹突击队的所学所得，那些人、那些瞬间会让我一辈子铭记在心。我意识到，那些对我来说非常重要的时刻并不是国内头版头条大肆报道的事件，而是一次次没有名字的任务。我们的队伍通过这些任务得到了锻炼与磨合，变得更加优秀。还有那些我曾经犯过的错误，我从中吸取了教训，以后再也不会重蹈覆辙。那些重要的时刻让我领悟到海豹突击队队员手足情谊的真正内涵。

这本书写的就是那些重要的时刻，以及我的收获。

我希望这些故事能够让大家一窥海豹突击队队员的生活和工作，以及战友和前辈们对我的教诲。

海豹突击队给予我的并不仅仅是一份工作，而是我一生的追求，促使我不断挑战自我、寻求进步，不断审视自己的决定，不断反省犯过的错误，让自己和团队都变得更为高效。

无论是牺牲的队员、在役的队员，还是退伍的队员，他们都为自己的祖国鞠躬尽瘁。这些所学所得也成为海豹突击队的宝贵财富，虽然学习的过程中往往伴随着惨痛的教训与朋友的牺牲。这本书谨献给我的兄弟们。

将自己的所学所得传授给下一代也是海豹突击队队员的使命，我之所以写这本书，也是希望将自己的心得倾囊相授。

---

1. 弗吉尼亚海滩位于美国弗吉尼亚州南汉普顿锚地，是一个以海滩闻名的度假城市。——译者注
2. 1磅约为0.45千克。——编者注

第1章

专注终极目标

目标

这只不过是一件普通的黑色T恤，中号，材质是百分之百的棉。

T恤的正面画着一个穿潜水服的骷髅，他手握M–16步枪，皮带上配了一把刀，刚到达岸边，背后是惊涛骇浪。左胸上有一个海豹突击队三叉戟标志。正因为有这个标志，我才在第一时间买下了这件T恤。

这件衣服是邮寄到我手里的，我所住的阿拉斯加小村庄里不可能买得到这样的衣服。我一拆开包裹就把它穿在了身上，几乎是天天穿。只要这件衣服是干净的，我就会穿。

对别人来说，这只不过是一件我常穿的T恤；但对我来说，它代表着我人生的目标。每一次穿上它，我想要成为海豹突击队队员的渴望就会更加强烈。我把T恤折好，和别的衣服一起放入行李箱，我还向别人借了一套西装和一双皮鞋。打包好行李后，我就去了停机坪，准备出发

去华盛顿参加一个会议，参会人员主要是“未来的军人”。当时是1992年，至今我也不清楚我为什么会受到邀请，也许是因为我与好几位征兵人员谈过想成为海豹突击队队员的理想。

停机坪在村庄的外围，这是唯一一条通向“文明”的路，所谓的“文明”指的是阿拉斯加的小镇。人们之所以搬来阿拉斯加是想体验开拓者的生活。当然，如果你想要享受便利的生活设施，还是待在美国本土的48个州比较好。

我看到丛林飞机越过树林，缓缓降落在停机坪上，飞行员和一群狩猎者下了飞机。我和父母在航站楼旁拥抱道别，航站楼其实只有一间房间。

这次旅行对我来说意味着很多第一次，第一次孤身一人离开阿拉斯加，第一次去华盛顿，但最激动人心的无疑是马上就要见到海豹突击队队员了。

阿拉斯加村庄里的每一个人都知道我想成为海豹突击队队员。我经常会和朋友聊起这个话题，晚上做梦都会梦到。我把所有能找到的关于海豹突击队的书都找来看了。

我读了理查德·马辛克（Richard Marcinko）写的《海豹神兵》（*Rogue Warrior*）后，才对海豹突击队有了大致的了解。作者还有好几个昵称，包括“迪克”“三角洲的鲨鱼”等。他在越南执行过任务，之后创立了海豹突击队。《海豹神兵》讲述了海豹突击队创立的故事，如果你相信那本书所述为实，那么每个海豹突击队队员都可以举起500磅的重物，还会吃玻璃。我非常想要证明海豹突击队队员能完成的一切我也可以完成，当然我可能不会去吃玻璃。

当时，我只是觉得成为海豹突击队队员非常酷。我知道训练很苦，但是当时我太年轻了，还无法理解到底有多苦，当然也不知道将要做出怎样的牺牲。我只是单纯地想要成为书里所描述的人，正是这一渴望推动我不断向前。

我很幸运，年轻的时候就有了目标。我一开始也许并不理解这一目标的真正内涵，但自从我知道海豹突击队的故事，成为海豹突击队队员就成了我的目标，因为达成这一目标充满了挑战。如果你问我为什么当时想要加入海豹突击队，使命感可能是答案之一，但不是最重要的原因。更重要的原因是我想要证明自己有能力去承受美国军队最艰苦的训练。简单的事人人都可以完成，那我为什么还要去尝试呢？回想当年，我也不确定为什么那么想要去证明自己，我只知道看完那些书以后，我就认为在海豹突击队的工作是世界上最艰苦、最富有挑战性的工作。既然我要参军，那就去最艰苦的部队。

飞行员帮我把箱子搬上飞机，我也爬了进去。飞机开始滑行，准备起飞，我坐在飞机后部狭窄的座位上，向父母挥手道别。我的家庭并不富裕，但是父母仍然帮我支付了机票费，村庄里另外两位陆军退伍老兵帮我支付了剩下的差旅费。

到达阿拉斯加州安克雷奇（Anchorage）的机场后，我把行程单又拿出来看了一遍。我得先去参观各种纪念堂和纪念碑，然后参加关于陆军和空军的会议，之后才去海豹突击队。

不过只要能见到海豹突击队队员，一切等待都是值得的。

到达华盛顿以后，会议的安排很紧凑。我们先去参观了五角大楼，它只不过是一幢形状奇特的办公楼，远远没有电影里描绘得那么酷。接着我们又参观了林肯纪念堂和“越战”纪念碑，不过我对这一切都不感兴趣。“越战”纪念碑上一长串牺牲者名单吓了我一跳，不过很快就被淡忘了，因为我还没有切身体验过失去的滋味。当时我不会想到，未来几年在伊拉克和阿富汗，我也会看到一串名单，就和“越战”纪念碑上的类似，但名单上的人却是我的同事和密友。现在再去参观“越战”纪念碑，会让我感到无比沉痛。但在当时，我只想着能尽快见到海豹突击队队员。

每一项活动的时间安排都精确到分钟，每天早晨穿衣服时，我都会看到那件T恤整整齐齐地叠放着。我之所以之前都没穿，是因为要留着

这件T恤去参加海豹突击队的会议。

关于海豹突击队的会议安排在下午。我中午吃的是典型的三明治和小甜点会议餐，吃过午饭后，我匆匆赶去会场。然而不幸的是，当我赶到会场时，主办方说会场已经满了。

房间里挤满了人，但我还是看到了几张空椅子。我试着跟会议室门口的女士理论，她是会议的组织者之一，全程陪同我们开展各项活动。可以看出来她是想放我进会议室的，但实在是没有地方坐了。

她很抱歉，但并没有让步。

还有一群人挤在会议室门外。关于海豹突击队的会议是整个行程的亮点。透过会议室的大门，我看到一位海豹突击队队员穿着制服，正在和几位更年轻的工作人员聊天。时间一分一秒地过去，我又打开了行程单，看了看别的安排，都不感兴趣。我不知所措，我飞了4 000多英里[注]就是为了参加这场会议，那一刻，我觉得我的整个行程都被毁了。

就在会议开始前几分钟，会议室门口的女士向我招手，示意我过去。她告诉我，他们决定再放几个人进去，并把我带进了会议室。当然只能站着了，我在会议室的后面站定，等待着会议开始。

那位海豹突击队队员穿着绿色迷彩作战服，他把一顶黑色巴拉克拉法帽[注]拉了下来，围在脖子里，裤腿塞在一双绿黑相间的丛林靴里。他的头发比人们印象中的军人要长，但是并不乱，也不是海军陆战队喜欢的两边剃光的发型。他给人一种自负的感觉，这是我在几年后才意识到的。这种自负已经超过了自信的范畴，也许他自己并没有意识到装酷本身并不酷。

他开始了官方的介绍。海豹突击队是海军的主要特种作战部队，能够在海、陆、空三栖作战，因此得名海豹突击队[注]。约翰·肯尼迪（John F. Kennedy）总统认为有必要成立特种作战部队来打游击战，因此下令组建隶属于海军的海豹突击队和隶属于陆军的绿色贝雷帽部队。在1961年的演讲中，肯尼迪总统不仅宣布了登月计划，也宣布将投资1

亿美元用于组建和训练特种部队。

最初，海豹突击队的队员都是海军水下爆破队的成员，他们被派往越南，与中央情报局的官员合作，设下埋伏，扰乱湄公河三角洲的供给线。海豹突击队在越南执行任务时，脸上常常要画上绿色的伪装，因此也被称为“绿魔”。

他的介绍持续了一个小时，我聚精会神地听着，不放过任何细节。他讲述了BUD/S训练，强调了训练强度之大，包括在冰冷的海水中游泳、在海滩的泥沙上跑步，没有一项内容是容易完成的。听他介绍完，我更想体验这场训练了。

问答环节过后，有几分钟的休息时间。我跑上楼，冲进自己房间，换上那件黑色T恤。我想要和海豹突击队队员合影，因为我觉得穿上我钟爱的这件T恤合影效果更好。回到会议室后，那位海豹突击队队员还在回答问题。

我耐心地等待着。

我握了握他的手，问道：“能和你合影留念吗？”

他微笑着把手臂搭在我肩上，如果那一刻他让我剃光头或是这周都倒着走路，我一定立刻照办。正当工作人员要按快门时，他凑近我耳边低语道：

“如果你不是海豹突击队队员，却穿着海豹突击队队员的T恤招摇过市，你十有八九会被打。”

我微笑着对他表示感谢，但在那一刻，我非常想把那件T恤脱下来。我冲到自己房间，脱下T恤，把T恤放到了箱子的最下面。之后我再也没有穿过那件T恤。回家后，我把T恤藏到了衣柜抽屉的背面。我并不是一个装腔作势的人，我只不过还没有机会证明自己罢了。海豹突击队队员的那句话虽然刺痛了我的心，但更激发了我想成为一名真正的海豹突击队队员的热情。那时，我意识到，想成为海豹突击队队员的梦想并不是青春期的头脑发热，而是只有这一梦想能够赋予我生命的意义

和目标。我要得到名正言顺地穿上这件T恤的权利。

当我意识到自己的目标就是成为一名海豹突击队队员后，我再也没有停下过追梦的步伐。回想当年，我的父母告诉我，一旦设定一个目标，就应该朝着这个目标不断前进。我的父母之所以会去阿拉斯加，也是为了实现他们年轻时所树立的目标。想要实现目标就必须历经艰辛并做出牺牲。

我的父母是传教士，他们的信仰促使他们把家从加州搬到了阿拉斯加，远离大城市的繁华与物质享受。住在一个小村庄里，日子并不好过，但我父母不在乎。以美国农村的标准来看，村庄里的每个人都很穷，但他们所过的生活比在大城市中简单得多。

我们住在一栋两层楼的房子里，离河边大约有100码[注]远，我们经常可以见到麋鹿在我家门前出没，我们已经习以为常了。在村庄里，只有一个电台，没有广播。房子供水也供电，但是没有集中供暖。冬天，我们在客厅里烧大铁炉取暖，父亲半夜会爬起来检查铁炉，确保火没有熄灭。

大铁炉旁放着一个木料箱，我在冬天的任务是将木料箱装满。我要负责劈柴，把劈好的柴堆放在门廊上。木料箱里的木料烧光后，我再把门廊上的柴搬进木料箱里。我干这些杂活儿不是为了赚零用钱，父母从不给我钱，这是我们家在阿拉斯加过冬的生存之道。

我对小学的最初印象是老师教我们生火。除了教我们看书、认字外，老师还会教我们生存的技能。三年级的时候，每个学生都会被分到两根火柴，学生必须用学校周边能找到的树皮生火，而且火势必须足够大，能在冬天取暖。这个练习是为了教会我们生存的技能，以防我们走丢或是被困在野外。如果你缺乏生存技能，阿拉斯加的野外是非常危险的，甚至在上学和放学路上也可能会遭遇不测。

我的高中学校只有一条走廊，共6个教室。从七年级到十二年级一共有70个孩子。毕业班只有3个学生，我作为毕业生代表致了告别辞。

不要问我考试得了几分，我的兴趣都在教室之外。

我经常会去打猎。十几岁的时候，父亲让我坐着家里的船逆流而上，去露营、打猎。我喜欢在户外，也喜欢户外活动，也许这也是我想成为一名海豹突击队队员的原因。我不喜欢红绿灯，不喜欢交通堵塞，也不喜欢西装革履去上班。在小格子间上班对我来说生不如死。

我的第一支突击步枪是从历史老师那里买的，是一把AR–15，是军用M–4的民用版。我帮村庄里的人干各种杂活儿，夏天在建筑工地上打工，才攒够买枪的钱。课间，我付给老师700美元，拿了枪锁在柜子里，直到放学。放学铃声一响，我把枪装在摩托雪橇上，骑回了家。在冬天，我是骑摩托雪橇上下学的。

镇上有两家杂货店，地里种不出来的东西，我们就去那两家店买。我们每半年还会去一次安克雷奇采购物资。我们的村庄离安克雷奇非常远，因此物价普遍很高，在村庄里，每加仑[注]牛奶要卖6美元，我父母通常买的是奶粉，因为奶粉便宜。

买回来的奶粉是被装在一个巨大的桶里的，放在厨房料理台上不方便。因此母亲会把奶粉分装到塑料袋里，方便日常使用。买来的洗衣粉和其他一些商品也是一大桶的包装，母亲都会分装。

一天早上，我给自己倒了碗麦片，并把冲好的奶粉倒了进去。母亲在灶台前正忙着给父亲做煎饼，我看到面糊里正冒着泡。

我喝了一口，感觉味道不对。我搅拌了一下奶粉，居然看到了肥皂泡。我正想起身把这碗奶粉倒掉，父亲阻止了我。

“喝掉它，这是奶粉，奶粉就是这个味道。”

我想要抗议：“不是啊，这碗奶粉是酸的，像肥皂水。”

父亲说：“习惯就好了。”

我从来都不喜欢奶粉的味道，但是今天的味道特别奇怪。我没有办法，只得一勺勺地强咽下去。过了一会儿，我感觉自己的味蕾都被摧残

了，除了肥皂味，其他什么味道都尝不出来了。我喝完奶粉以后，父亲的煎饼也做好了，他咬了一口马上吐了出来。

他问母亲：“这煎饼味道怎么那么奇怪？”

母亲正在给姐姐的盘子里装煎饼，她停了下来，搅拌了一下面糊，又拿起装奶粉的塑料袋闻了闻。

“我把洗衣粉当成奶粉了，怪不得面糊里会冒出那么多气泡。”母亲一边说，一边不好意思地笑了笑。

随后，母亲开始大笑，父亲也开始笑。他们意识到我喝了一大碗肥皂水后，笑得更欢了。我也想笑，不过胃实在是很难受。

母亲把那碗肥皂面糊倒了，又重新开始做早饭。她又给了我一碗奶粉麦片，不过我拒绝了。我总感觉那一天我的胃里不停地在冒泡。

在阿拉斯加生活很艰难，当然并不全是因为我喝了肥皂水麦片。我所受的教育与常人不同，父母也深知他们所做出的牺牲。住在阿拉斯加荒郊野外的小村庄里，强咽下味道奇怪的奶粉，这一切并不是生活的迫不得已，而是父母自主做出的选择。因为唯有如此，父母才能成为传教士传播信仰，从而实现他们的人生目标。父母的执着也感染了我，教会了我很多在海军部队服役时必不可少的品质。

父母鼓励我走一条不寻常的路。大多数村民这辈子都不会离开村庄，他们夏天在工地打工赚钱，靠着打工攒下的钱和田地里的收成过冬。然而父母却鼓励我去追寻自己的梦想，探寻自己的人生方向。在和我一起长大的孩子中，只有少数几个孩子计划离开村庄去实现自己的目标，我也是其中之一。

我的父亲从不会对我提不合理的要求，也不会强迫我去完成能力范围之外的事。因此当他要求我至少上一年大学之后再加入海军部队时，我尊重了他的想法。父亲是经历过“越战”的那一代人，因此他并不想让我参军入伍，但是他也理解我想要参军的一腔热情，因为他自己也拥有想要成为传教士的一腔热情。

因此我们达成了协议。

高中毕业后，我去了加州南部的一所大学，并且向父亲承诺至少念完大一。但是在我原本的计划中，我一天也不想多待，大一一念完，我就打算入伍，参加海豹突击队BUD/S训练。

大学一年级过得飞快，父亲说得没错，大学生活很有趣，让我体验了村庄之外的生活。我的成绩并不突出，但是交到了很多新朋友，度过了愉快的时光。我原本承诺父亲读完大一，但是我最终决定读完大学，拿到学位。

我的学校没有海军预备役军官训练营（Navy Reserve Officers' Training Corps，ROTC）项目，周边学校的海军训练营项目不接受外校学生。加州州立大学富乐敦分校（Cal State Fullerton）的陆军项目接受外校的学生，因此我就报名了。

预备役军官训练营是在大学里开展的项目，此项目会给学生上军事科学课程，还会带着学生一起操练。参加这一项目的学生每周都会有一天穿着军装去学校。我白天在自己的学校上课，晚上开车穿越小镇去州立大学参加活动、上军事科学课程。我的目标不是加入陆军，成为一名军官，我只是想要做些和军队相关的事。我很喜欢穿军装，这让我备感自豪。

大一结束后，训练营项目的指导员问我要不要去位于佐治亚州（Georgia）班宁堡（Fort Benning）的美国陆军空降学校（United States Army Airborne School）学习。我在第一学期表现不错，因此他们想给我这个机会，这不仅能让我继续参加训练营项目，而且他们也想说服我接受奖学金，成为一名未来的陆军军官。

我决定去跳伞学校学习，也就是所谓的空降训练项目。我看了很多关于海豹突击队的书，知道想成为一名海豹突击队队员，上完BUD/S后，就要去上空降课程，我现在去上为期3周的空降课程，就当是把学习的时间提前了。出发之前，我和我的同班同学一起去剪了头发。

第一天早上，我们黎明时分就起床了，在营房附近的训练场上列队。太阳刚刚升起，透过松树照射着大地，空气非常潮湿黏稠。才做到第二项练习时，我的灰色陆军T恤就湿透了。

每个人看上去都差不多：穿着灰色T恤、黑色短裤，理了两边剃光的发型。只有少数几个人穿了棕色的T恤，头发稍微长一点。体能训练结束以后，我看到一队穿着制服的人，制服左边的口袋上印着海军的标志，我知道他们一定是海豹突击队。

海豹突击队也是集中训练的，我看到指导员纠正了其中一位队员的动作，并命令他做10个俯卧撑作为惩罚。这位队员开始做俯卧撑时，他所有的战友也都卧倒了，一起做动作，一起大声数数："一，二，三……"没有人靠近他们，尽管我很想上前向他们讨教一下BUD/S训练的心得体会。

老实说，我很想成为他们中的一员。

训练的第二周，我终于有机会和海豹突击队中的一位队员说话。那是午餐时间，只有我对面的一个座位是空的。一开始我们没讲话，只是互相点了点头。我太害羞了，不知道如何开口。那位海豹突击队队员吃了几口饭后，终于说话了。

"嘿，兄弟，我能问你一个问题吗？"

与我在华盛顿遇到的海豹突击队队员不同，眼前的这位更瘦，头发也更短。他身上所流露出来的是自信，而非自负。

我答道："当然。"

终于有机会和海豹突击队队员讲话让我万分激动，其实我更希望自己是提问的那一方，我有太多的问题想问，而且我知道他刚刚完成BUD/S训练。我在他身上看到的是我的未来，但在他眼里，我只不过是一个参加了3周陆军培训课程的普通学员。

他问道："你的发型怎么了？我一直都搞不懂，你为什么会理那样

的发型？”

我停止了吃饭。

我无法相信这个问题是针对我的，他问这个问题感觉并不是要嘲笑我，而是出于真正的好奇。如此一来我就更难作答了。如果他只是为了嘲笑我，我还有理由发飙。

我答道：“我不知道，真的不知道。”

我想把话题迅速转移到BUD/S训练上去，我一点儿都不想再谈发型的事，我的确不知道为什么要理这个发型，而且这个话题让我感到很尴尬。

谈话还没结束，我就做了一个决定：不再继续参加陆军的课程。我回到加州，上交了我的制服和靴子，两边剃光的头发也慢慢开始长出来了。

完成登记工作后，一位军官拦住了我。

“嘿，兄弟，你确定要退出？我们想要优秀的学员，不希望你退出。”

我答道：“我无法完成这一切。”

那位军官试图跟我讲道理。

“你是一位非常优秀的学员，只有优秀学员才有机会去参加空降训练。”

这样的赞誉让我很受用，但是我不想加入陆军。

我说：“我想成为海豹突击队队员，这是我一直以来的梦想。”

我知道自己在冒险，中途退出预备役军官训练营项目，就意味着放弃了争取奖学金的机会。但是放弃是值得的，有时候只有放手一搏才有可能实现自己的目标。就拿我父母来说，他们远离家人，放弃了家人的扶持，来到阿拉斯加，去追逐自己的梦想。在我看来，父母的行为不再

仅仅是一个很酷的举动，而是成了一盏明灯，指引着我做出人生的重大决定。

我相信战友们也是这么想的，我们都想成为某项宏图大业中的一分子。参加陆军的课程让我偏离了自己的轨道，忘记了真正想要实现的目标。

最终，我终于签下了海军的入伍协议，我必须先选择一门课程，如果我没有通过之后的BUD/S训练，就无法成为一名海豹突击队队员，这门课程将决定我将来的服役方向。征兵人员想让我报核课程，也就是跟驱动潜艇和航母的核反应堆打交道，这门课程需要18个月。征兵人员总是忽悠你报最苦的项目，我猜他们也许能拿到一点额外的奖金，不过我迫不及待地想要开始BUD/S训练，等不了18个月了。

我问征兵人员：“最短的课程是哪门？”

他翻开了手里的文件，找到了一张列着所有课程的列表，手指一行行往下移，在某一行停住了。他抬起眼看着我。

“鱼雷兵，7周。”他有点失望，没把我忽悠到核课程去，对他的推销业绩没什么帮助。

我要先参加两个月的鱼雷兵训练，然后才有机会去参加BUD/S训练。我没怎么去想万一被BUD/S淘汰了怎么办，淘汰就意味着要去当4年的鱼雷兵，这一定会让我发疯的，或许会让我彻底和海军说再见。对我来说，我没有备选方案，也没有退路。

在大多数人眼里，我所设立的目标对一个从阿拉斯加走出来的孩子来说，有点遥不可及。但是我一定要成功，即使失败了也要不断尝试。我不想在垂暮之年后悔自己年轻的时候没有去尝试。

我终于走上了正轨，开始朝着终极目标努力，这一点让我心情舒畅。我从父母的身上懂得了牺牲的意义。他们以实际行动让我明白，为某项宏图伟业而倾尽毕生心血意味着什么。我报名参加陆军预备役军官训练营项目是误入歧途，午餐时与海豹突击队队员的聊天又把我拉回了

正轨。看着镜子中的自己，我看到了一位坚定、勇敢的年轻人，正朝着自己的目标奋进。我只是需要一个机会来证明自己。我至少要竭尽所能去尝试，否则我的人生将变得一团糟。

我说：“我就选7周的课程。”

---

1. 1英里约为1.6千米。——编者注
2. 巴拉克拉法帽是一种完全围住头和脖子的羊毛兜帽，仅露出眼睛和鼻子，能掩盖脸部，隐藏身份。——译者注
3. 美国海军海豹突击队，世界十大特种部队之一。“海豹”（SEAL）是美军三栖突击队的别名，SEAL取Sea（海）、Air（空）、Land（陆）之意。——编者注
4. 1码约为0.9米。——编者注
5. 加仑是英美制容量单位。美制1加仑约为3.79升。——编者注

第2章

唯一容易的事发生在昨天

自信

我一边把潜水服的拉链拉上，一边看窗外。我从旅馆房间的窗户望出去，看到海面上漂浮着冰。

我时不时地望向窗外，那天早上，我们在海岸上发现了一具海狮的尸体，尸体上有一道很深的伤口，把周围的冰都染红了。当地人告诉我们，凶手是虎鲸。这本身没什么，但是一小时以后，我和我的海豹突击队战友也要潜入同一片海域，在美国海军的军舰上安装一枚炸弹。

至少那头虎鲸已经吃饱了，这一点给了我些许安慰。

我9个月前刚完成了BUD/S训练，正式成了海豹突击队的新成员，我们又回到了阿拉斯加参加训练。训练的场景很简单，我们队的任务是扮演“假想敌”（OPFOR），假想敌是军事术语，也就是扮演坏人。我们要去袭击停泊在阿拉斯加凯奇坎（Ketchikan）突堤式码头的两栖攻击

舰。我们必须想办法尽可能靠近军舰，安装爆炸装置。军舰上的船员和一小队陆军士兵负责守护军舰和周边水域，他们的任务是防御我们。

码头上有积雪，水温在冰点左右。我在自己脸上画上了黑色的伪装，把所有的保暖衣服都穿在了潜水服里面。

一位战友敲了敲门，我抓起剩下的装备，走出了房间。我们在旅馆的停车场集合，“假想敌”突击队一共有4位队员，我们都穿着潜水服，脸上都画了伪装，我们4个人坐进了U–Haul(注)卡车。我们4位都是海豹突击队的新成员。

如果说黑暗、冰冷的海水和以海狮为食的虎鲸还不足为惧的话，杀人海豚的袭击则会真正地让我们感到恐惧，它们会从海底深处攻击我们。

我不是在开玩笑。

美国海军训练了宽吻海豚，专门袭击潜水者。宽吻海豚隶属于美国海军海洋哺乳动物专案计划，这个计划专门训练海豚和海狮，教它们如何探测水雷，以保护港口和舰船。美国和俄罗斯在此类训练计划上都投入了好几百万的资金，在海湾战争期间，以及在伊拉克沿海作战时，都使用了海豚。俄罗斯在20世纪90年代末终止了此类训练计划。

海军用加热罐从圣迭戈运来了3只海豚，目的就是为了对付“假想敌”。我们要攻击的军舰的舰头和舰尾都固定了一个笼子，每只笼子里都关着一只海豚，第三只海豚没有关在笼子里，可以随意游动。关在笼子里的海豚所接受的训练是用声呐探测潜水者，如果它们探测到潜水者，就会浮出水面触击连在笼子上的铃。海豚训练员就会通过无线电设备发出信号，告诉船员，海豚发现了潜水者，船员就会派出巡逻艇去寻找潜水者。

如果随意游动的那只海豚发现了潜水者，它会向潜水者发起攻击，逼迫潜水者浮出水面。所以我们将要面临的情况可能是：一只巨大的海豚在黑暗的水中以全速游过来，用鼻子撞击我们，直到我们浮出水面。

在任何情况下，夜间潜入冰冷、漆黑的水里都不是什么愉快的事，更何况还可能有一只海豚时不时全速向你发起攻击，想到这一点，我不禁有点儿焦虑。

行动开始前的几个小时，我的两个战友穿着便服，带了两个潜水氧气瓶去了附近的一个码头。他们靠近军舰后，打开了氧气瓶顶部的阀门，放出适量的气体产生气泡。战友将两个氧气瓶绑在一起，扔到了水里，锚线绑在了码头的栏杆上。氧气瓶冒出的气泡将产生干扰，掩护我们的行动。

将氧气瓶扔进水里后，我们离开了旅馆，出发去河边，这条河从小镇流向主航道。我们坐在U–Haul卡车上，在凯奇坎的道路上颠簸着，一路上只听得到我们的装备撞击卡车的声音，没有人说话。我很紧张，因为我不是最优秀的游泳健将。在漆黑一片的水里潜泳，而且还要遭到一只海豚的攻击，肯定不是一件容易的事。但是最让我害怕的不是海豚，也不是虎鲸，而是游向军舰的过程。

小镇的一部分就坐落在军舰停靠的木质码头上。从主航道下水更方便，但走主航道就会遇到海豚，因此我们决定从码头下方入水，水下固定码头的巨大柱子可以掩护我们的行动。但是码头下方的结构错综复杂，我们必须在黑暗中摸索前行，避开各种柱子和杂物。我们不能用手电筒，否则可能会引来海豚，或是引起码头上巡逻人员的注意。我们只能默默前行，从一根柱子游向另一根柱子，整个过程全都要靠自己慢慢摸索。

卡车突然停了下来，我们听到司机在和一位保安讲话，司机也是我们的战友。我的心跳开始加速，感觉到战友们也都屏住了呼吸。如果保安要求搜查卡车，那我们的行动就完蛋了。我们只等了几秒钟，保安就放行了，也许是因为检查点排起了长龙，但那几秒钟无比漫长。引擎声再次响起，我们向河岸边驶去。

我感觉到卡车减速了，最后停了下来。司机熄了火。几秒钟后，后门开了，我和另外3位战友爬下卡车，踏雪向河边走去。

我们4个人两两结队，用绳子连接在一起，这样就不会有人迷路。我和伙伴之间的距离不会超过4英尺[注]。我们下河后，我深吸了两口气，调整好呼吸调节器，戴上护目镜，其他潜水装备也已经就绪。我们向对方竖起大拇指后，就扎入了冰冷的水中。当冰冷的河水没过我的脸和头时，我倒吸了一口气。没过几秒钟，周遭就一片漆黑。

“我恨潜水。”我在心里默念道。

我很紧张，因为之前执行过的任务不多，尽管这次只是训练，但完全是在不可控的环境中，所有的危险都是真实的，而且我在水中感到不自在。我知道海豹突击队队员必须要完成水下任务，但我对此心怀恐惧。BUD/S训练中，长跑和俯卧撑都难不倒我，但水下训练对我来说却很难。我不是冲浪爱好者，也不是游泳健将，我小时候在阿拉斯加也不经常游泳。

十几岁的时候，我家门口有一条河，有一次父亲为了锻炼我，让我游到河对岸。我慢慢地游着，水流不断地冲击着我，当我上岸后，发现水流把我冲到了河下游，离出发的地点有1/4英里远。这是我参加BUD/S训练之前曾经游过的最长的距离。BUD/S训练中有一个项目是水下50米游泳，我当时紧张的心情不亚于这次在阿拉斯加的码头下潜水。

水下50米游泳在整个BUD/S训练中，是安排得比较靠前的一个项目，必须要通过，否则就会被淘汰。当时是6月，天空湛蓝，阳光灿烂。泳池位于科罗拉多海军基地海豹突击队训练区域的对面，科罗拉多海军基地位于圣迭戈湾。

早晨，我们先在海水中练习了几个小时浅打水，在沙滩上跑了好几英里。之后我们跑步前往泳池。我们都知道马上要进行这项测试了，班级里弥漫着紧张的气氛。我们聚集在泳池的一侧，只穿着短裤，没穿上衣，也没有穿鞋，听着指导员讲安全注意事项。

我们胡乱地坐在地上，指导员告诉我们：“想要继续参加BUD/S训练，就必须通过这个项目，关键是要放轻松。”

游泳不计时。泳池深12英尺，必须一口气游完一个来回。我们游的时候，上下都会有安全员，医生和救护车在泳池边随时待命，以防发生意外。

理论上说，这个练习并不难，但是指导员把一切有利的条件都剥夺了。我们不可以跳进泳池，进入泳池并离开池壁一段距离后，必须先做一个水下空翻，如此一来，进入泳池时完全没有向前的动力可以利用。

水下游泳属于BUD/S训练的第一阶段，第一阶段还包括了为期五天半的艰苦训练，被称为“地狱周”。“地狱周”期间，每个学员总共只能睡4个小时，但是要跑200多英里，每天要完成20多个小时的体能训练。

BUD/S训练的目的就是要锻炼学员的身心，让学员完成看似不可能完成的任务。这是海豹突击队训练和职业生涯中的第一步。我们马上就能领悟到海豹突击队格言的真正内涵：“唯一容易的事发生在昨天。”

50米游泳和“地狱周”是BUD/S训练的第一阶段，第二阶段是潜水训练，最后一个阶段是枪械和爆炸物训练。每一个阶段就如同一块基石，为之后的训练打下基础，虽然我当时并没有意识到这一点。刚开始是比较简单的项目，之后的项目会越来越复杂，稍有不慎甚至会有生命危险。每个学员必须得通过前一个阶段的训练才能进入下一个阶段的训练，一旦失败就会被淘汰。

我来自阿拉斯加，知道水下项目是我的弱点。上大学的时候，我同学教会了我蛙泳和侧泳姿势，这两个姿势已经够用了，并且我跟随大学的俱乐部训练了一个学期，但是水下50米依然是我最担心的项目，一旦失败我就会被淘汰。我知道无论自己有多么疲惫、多么紧张、多么害怕，都不能产生自我怀疑。我必须要成功。

听完注意事项后，我们紧挨着坐成几排。我能听到同学们逐个跳进泳池的声音。前一天晚上，我们搜集了很多建议和窍门，其中一点就是待在水下深处。如果离水面只有1英尺的话，很容易控制不住自己而浮出水面。我决定至少要待在水下6~7英尺的地方。

我在等着指导员叫我的名字，这期间谁都没有讲话。马上要轮到我时，我做了两次深呼吸，努力让脑子运转的速度慢下来，试图让自己放松并集中注意力。

我一边走向泳池，一边告诉自己：“任务很简单，所有的指导员都完成了，没什么可怕的，冷静。”

轮到我时，我先把脚伸进泳池，之后整个人都没入水中，我把头往下压，蹬腿做了一个空翻。我能感觉到水在挤压我的鼻子，强迫我呼出仅剩的一点儿空气。从一开始，我就感觉到不适。

我用蛙泳的姿势开始往对面游，看上去不止25米。这个项目测的是距离，不是时间，因此我不赶时间，慢慢地往前游。俗话说，“慢就意味着顺畅，顺畅就意味着快”，我的动作证明了这句话是对的。

我感觉自己的身体状态还不错，但无法抑制住自己，不停地在想距离对面的墙到底还有多远。我在泳池底看到一个指导员，他戴着呼吸调节器，背着氧气瓶。他在底部观察我们，如果发现我们不行了就会冲过来救我们。

在我的上方也有一个指导员，戴着潜水面罩和呼吸管。他看上去就像一个捕猎者，随时准备追踪猎物。

游完全程只需要40秒到1分钟左右，但我感觉无比漫长。我的肺部不停地在提醒我需要获取氧气，大脑也在请求我浮出水面。触到对面的墙后，我转过身，用尽全力蹬那面墙，让自己获取了一些往回游的动力。

此刻，肺部的灼烧感非常强烈，我觉得自己马上就要出现咽反射的症状了，这是快要失去知觉的前兆。我感觉到头在上下摆动，身体正在试图强迫我呼吸。一阵恐慌感袭来，我立刻试图压制住恐慌，将注意力全部集中在自己划水的动作上。终点的墙已经越来越近。

我请求自己：“继续游，继续游。”

但我无法控制痉挛，身体的痉挛完全不受大脑的控制。我的肺部如同在燃烧，仿佛要跳出我的胸腔了。又一阵恐慌感袭来，我的注意力在慢慢涣散。强迫自己不呼吸是很困难的，生存的本能会迫使我们呼吸。

我尝试着控制自己的大脑，将注意力集中在越来越近的墙上。我强迫自己待在水下，我拒绝放弃。这是第一场真正的考验，如果我在这个干净、温暖的泳池里都完不成任务，未来将如何对抗北大西洋的暴风雨？

咽反射的症状逐渐消失了，每划一下，对面的墙离我就近了一点。但是我感觉自己正在失去意识，我视野的周边逐渐变得模糊、黑暗，如同迷雾一般，我知道自己最多还能撑几秒钟，可能马上就会昏过去。

我应该已经接近那堵墙了，我伸手去触碰那堵墙。一双手抓住了我的手臂，指导员像捞鱼一样把我捞出了水面。我倒在泳池边，做了一次深呼吸，感觉到肺部吸进了一大口气，身体也放松了。我又多做了几次深呼吸，试着站起来。

我听到一位指导员对我吼道："给我躺着。"

我又躺了下去，BUD/S训练过程中，指导员很少会让学员休息，我要趁此机会好好休息一下。我的同学也都完成了训练。我看到指导员把另一位同学捞出水面，那个同学四肢无力、全身冰冷。他快速呼吸了几次，咳嗽了几声，终于恢复了意识。刚恢复意识，他就望向离他最近的指导员。

"我完成了吗？"

几秒钟前失去意识的事仿佛已经无关紧要了。我非常理解他的举动，因为和他一样，我也不想被淘汰。失败甚至比死亡还要糟糕。

指导员答道："躺着，放松。"

我享受着阳光，就如同天堂般美好，然而我只享受了几秒钟。指导员看到我没什么事。

“给老子起来，站到通过的队伍里，你完成了。”这几句话听上去无比美妙。

每一个通过BUD/S训练的人都不会去想失败的事，BUD/S迫使我不断去挖掘自己的潜力，我从未怀疑过自己，知道自己一定能通过。人们常把海豹突击队队员的自信当作自负，事实上，在50米游泳、“地狱周”和潜水训练中，指导员会想方设法给学员制造困境。经历这些磨炼后，我们会了解自己的极限，也了解了如何去超越极限。在BUD/S训练过程中，我越过了很多在当时看来根本无法逾越的障碍，这也帮助我建立了自信。

然而现在，我是在阿拉斯加冰冷的河里，要找回自信并不容易。我不确定是不是可以完成这项任务，但是如今我与战友绑在一起，正在游向码头的出口，无论是不是有自信，我都别无选择。

几分钟以后，我就感觉不到自己的脸了。我们随着水流向前游着。这条河最宽的地方也只有约6米，深不过2米，所以我们一直在水面附近，直到穿过第一座桥。我们用的是德尔格（Draeger）的潜水设备，用的是纯氧气，因此呼气的时候不会产生气泡，也不会有很大的声响。

我们穿过桥的时候，能听到上方车子开过碾压积雪的声音。在我们上方一定有人在巡逻。军舰照射出一道道光，穿透黑暗的水，试图寻找我们。

桥下水变深了，过桥之前，我们又向下潜了一点。周围漆黑一片，什么都看不到，我们游到了右岸，希望能绕过柱子，找到出口。

我的伙伴游过来时，我能感觉到腰上绳子的拉扯。我摸到了一根柱子的边缘，识别出要前进的方向，然后扎入更深的水里。我伸出手慢慢摸索着，滑过木质柱子上的绿藻，最终绕过了这根柱子。

我已经做好了时刻会被海豚袭击的心理准备。与其说我们在游泳，不如说是在蠕动，我们慢慢地在长满绿藻的柱子之间穿梭。

河底都是杂物，我的脚好几次碰到金属或垃圾。我们每次靠近柱子

时，都得小心不要被钉子勾到，如果潜水服上破了个洞，那就不仅仅是寒冷的问题了，而是性命堪忧。因为水会倒灌进潜水服里，让我们不可能再浮上水面，我们很可能会被淹死。

我感觉到腰间绳子的拉扯，因此知道伙伴就在附近。水中真的是伸手不见五指。除了黑，还很冷。除了冷，还得提防海豚的袭击。除了海豚，还要担心会不会在柱子阵中迷路。要担心的问题太多了，我仿佛患上了幽闭恐惧症。

我的手腕上戴着指南针，发着幽幽的绿光，勉强能看清楚上面的指示。我想要一直往右游，但是每游几英尺就会碰到一根柱子，因此我必须小心翼翼地绕过去。我们花了一个小时才到达军舰边。触碰到船体时，我如释重负。当你在漆黑一片的水里突然触碰到巨大军舰的船体时，这种感觉很奇妙，这让你感觉到自己非常渺小。我刚想庆祝一番，突然想起来任务只完成了一半。我们还必须安装好炸弹，回到卡车边，并且不被任何人发现，才算完成任务。

我们在军舰吃水线的下方，军舰看上去非常庞大。我用戴着手套的手摸了摸钢制的船体，等着战友把我背上背的可折叠杆拿下来。加油站也会使用类似的折叠杆来替换广告牌上的字母，这种折叠杆的顶部有磁铁和滚轴。我从绑在腰带上的包里拿出两枚仿制炸弹中的一枚，吸附在折叠杆的顶部，并用手滑了一下滚轴，确保滚轴能正常工作。我拍了拍战友的肩膀，让他把滚轴放到船体上，慢慢地让仿制炸弹沿着船壳往上滑动，到达合适的位置。仿制炸弹是靠磁铁吸附在船体上的。滑过吃水线后，由于仿制炸弹离船壳太近了，吸附上去的时候“ 啷”的一声发出了响声。我拉动了几下折叠杆，使折叠杆和仿制炸弹分离。我很担心仿制炸弹吸附上船壳的声音暴露我们的行踪。

我闭上眼睛，试图集中注意力。所有的事情都只能凭感觉完成。周围什么都看不见，但是我眼前常常会出现幻觉，仿佛看到黑暗中有什么东西在移动。这让我心头一紧，觉得一只海豚或是一头虎鲸马上就要以全速冲过来袭击我了。

我们一寸寸地将仿制炸弹沿着船壳向上滑动，直到炸弹到达合适的位置。

我们将第二枚炸弹也安放好以后，战友帮我把折叠杆收好，绑在我背上，然后我们就开始往回游，游到下车的地方。我们再次回到桥下时，终于松了口气，这次桥上经过的车子少了，在路灯的映照下，我看到天空又开始下雪了。我已经在完全黑暗的环境中工作了两个多小时，身心疲惫，但是我知道一定要坚持到出了水面、回到卡车上，才算完成任务。

爬上岸时，我的腿在发抖。有人把一条毯子盖在我身上，帮我把潜水装备放回卡车里。我的脸依然处于麻木状态，无法讲话。几分钟后，卡车向旅馆驶去。我依然感觉不到自己的脸，但是我知道自己在微笑。

我们4个刚刚完成BUD/S训练，是海豹突击队的新成员。我们顺利地完成了此次任务。虽然此次任务只是训练，但是在码头底下潜水并不容易。我们以前也完成过别的训练任务，但这一次，教官放手让我们自己策划、执行任务，我们成功了。得到教官信任的感觉很好。

一位战友问："谁看到海豚了吗？"

我答道："没有，我什么都看不到。"

战友说："每次只要感觉到水在动，我都很紧张，觉得海豚要来攻击我了。"

结果，那条自由游动的海豚在港口发现了好多鱼，忙着抓鱼去了。关在笼子里的两只海豚习惯了圣迭戈湾的温暖水温，它们就待在水面附近，每隔十分钟就去撞击一次铃，这样就能得到一条鱼作为奖赏。海豚和我们一样，也不喜欢待在冰冷的水中。扔在水里的氧气瓶所发出的干扰掩护了我们的行动，海豚没有发现我们，也没人听到或是看到我们安装炸弹。我们的确成功地完成了任务。

执行任务的整个过程我都很紧张，但是我的专注程度不亚于50米游泳时的专注。我正在逐渐树立对自己的信心，但是还没有百分之百的自

信。几年后，当我参加作战任务时，我不会再去关注负面的东西，黑暗、冰冷、虎鲸都不会在我的思考范围之内。战斗开始后，我也不会去想失败或是中途退出。回想起来，每一次的训练和作战经验都会增强我的自信。父母教会我必须树立目标，并助我走上了海豹突击队之路。而随着我的自信不断增强，我将成为一名优秀的队员，为海豹突击队做出贡献。

当然，我要学的还有很多。

---

1. U–Haul是美国最常见的卡车租赁公司。——译者注
2. 1英尺约为0.3米。——译者注

第3章

克服软肋

恐惧

在光滑的岩石上，我寸步难行。

无论我怎样敦促自己，就是无法动弹。我的手臂不停地颤抖，汗珠从我脸上滚落。我的掌心也在出汗，因此更难扒住岩石了。我的眼睛瞟向右边，看到了远处金碧辉煌的拉斯维加斯大道（Las Vegas Strip）。我迅速闭上眼睛，摇了摇头，希望睁开眼睛的时候，处境能变得好一点。

随后，我睁开眼睛一看，我依然在峭壁的中间进退两难。虽然我的腰间绑着保护绳，但我可不想试探这根绳子是否牢固，从一开始我就很害怕会掉下去。

我加入海豹突击队已经有4年了，但是依然没有解决恐高的问题。岩石表面看上去就像一块棕色的玻璃，根本抓不住。我的大脑和身体就

如同在打内战，大脑叫嚣着让我快往上爬，身体却拒绝执行命令。我只能一动不动地待在原地，并因完全无法集中注意力而诅咒自己。

当时，我被派去太平洋训练，我所在的小队正在为下一次海外部署做准备。下一次部署可能去伊拉克，这将是我第一次参加真正的作战。训练已接近尾声，最后一站是去拉斯维加斯红岩峡谷（Red Rock Canyon）。以前我也有过攀岩的经历，会一些攀岩的技巧，但是这次我们要训练的是先锋攀岩[注]，并学习如何保护自己。

我从来不喜欢高处，报名参加这次攀岩之旅时，我没有想过该如何去克服恐高症，或是掉下来该怎么办。我只想着能在去伊拉克之前有点悠闲的时间释放压力。

到达拉斯维加斯的当晚，我们就去了拉斯维加斯大道，享受了一下纸醉金迷的生活。睡了几个小时后，其实也就是打了个盹儿，我们便开车前往攀岩点。我们雇了几位教练，他们都不是军人。当我们把顶尖的攀岩装备从车里搬出来时，教练看向我们的眼神里充满了敬畏。我的装备是金钱能买到的最好的装备，雇来的教练也是最优秀的，但是我不具备专业的攀岩技能。跟专业的教练相比，我根本配不上如此优良的装备。

车开到停车场时，5位教练已经等在那里了。他们穿着破破烂烂的短裤、T恤和便鞋。攀岩者都很穷，特别是优秀的攀岩者，因为他们除了攀岩，不干别的，也没有别的爱好。那些跳伞运动员也是如此，他们把所有的钱都花在了买装备上。教练走过来帮我们搬装备，和我们握手，欢迎我们来到峡谷。由于长时间攀岩，他们的手上长满了老茧。

刚开始的两天没有特别难爬或是特别高的地方，更像是在“温故知新”，帮助大家重温安全须知和以前学习过的攀岩基本技能，为最后一天的挑战做好准备。

我们两两组队，每队都配了一名教练。我和杰夫（Jeff）一组，他加入海豹突击队的时间比我更晚，他也不喜欢高处。我不能让杰夫看出

我的恐惧，杰夫也在努力隐藏他的紧张。一旦你的弱点被战友发现，你就等着被无止境地嘲笑吧。

我们的“公山羊”教练把我们带到了一条攀岩道上。他身材矮小健壮，皮肤粗糙，留着山羊胡子。他和我握手时，手劲儿非常大。一顶North Face（北面）的帽子盖住了他杂乱的棕色头发。他有犯罪前科，曾因为攻击行为坐过牢。一次休息的时候，他告诉我们，坐牢是因为他把欺负他老婆的男人狠狠揍了一顿。

我决定先爬，杰夫在下面保护我。我在悬崖壁上一点点挪动着，嘴里不停地絮絮叨叨。我也不知道自己在嘟囔什么，可能只是为了寻求自我安慰。杰夫一定听得不耐烦了。

我一只手扒着岩石，一只手拿着凸轮保护器，嘴里嘟囔道：“4号凸轮，真不错，蓝色幸运色。”

不同大小的凸轮保护器颜色也不同，这是攀爬时的自我保护措施，如果我失手掉下去，凸轮会迅速转动，并卡住我腰间的绳索，从而制动。当然我在尽量控制自己不要去想掉下去的事。教练让我们每隔10英尺就把一个凸轮保护器插入岩石缝中。如果我掉下去的时候，离我最近的那个凸轮有10英尺远，我就得自由落体20英尺，绳子才会把我拉住。如果离我最近的那个凸轮安装不到位，没有发挥作用，那就得自由落体更长的距离，等着依靠离我更远的那个凸轮把我拉住。

我打算每隔5英尺就装一个凸轮，让自己心里感觉好受一点儿。

我把另一个凸轮插进岩石缝里，嘴里自言自语道：“每隔5英尺装一个真是明智之举。”

我比较轻松地完成了第一条路线的攀爬，杰夫也完成了。换了一条路线后，杰夫先爬，我在他下面保护他。经过几轮训练，我们逐步掌握了先锋攀岩的技能，教练把我们带到了一面更大的峭壁前。这面峭壁的阴影仿佛绵延了好几英里，把阳光都遮住了，我努力不去看悬崖顶。

教练对我说：“你先来。”

这次我没嘟囔什么，因为太紧张了。这面岩壁比之前攀登的几面更大、更光滑，把手点和立足点的数量却只有之前的一半，我们必须要全神贯注，找到一条向上攀登的道路。

刚开始我爬得很快，把手点和立足点很好找。我一边攀爬，一边把凸轮插入岩石缝里，我的动作在攀爬和安装凸轮之间不停地转换，节奏掌握得非常好，但我完全没有注意到凸轮快要用完了。把最后一个凸轮插入后，我呆住了。我不能再往上爬了，说实话，我也不想再往上爬了。

我的视线第一次离开了岩壁，我开始东张西望。目前所处的高度能看到拉斯维加斯大道和绵延不绝的沙漠。我向下瞟了一眼，杰夫就在下面，不过看上去很小，像是侏儒。

恐惧喷涌而出，根本抑制不住。

我抬头看了看湛蓝的天空，真希望自己身在别处。我很紧张，感觉注意力开始涣散，已经无法聚焦在把手点和立足点上了，我失去了“准星”[注]。海豹突击队队员扣扳机之前，必须要注视瞄准器，如果准星和射击目标是重合的，一定能够击中目标。如果没瞄准，肯定打不中，就是那么简单。

我满脑子都在想着冰冷的岩石表面，想着自己所处的高度，教练正在向我的方向爬过来，没带保护绳，杰夫也在下面对着我吼。

杰夫嘲讽道：“你需要我爬上来救你吗？”

我挣扎着想要找一个新的把手点，但是手指却不听使唤。

我想着：“我要掉下去了。”

我能听到左边刮擦岩石的声音。我一直在想自己悲惨的处境，都没有注意到教练已经在我附近了。他就像蜘蛛侠一样，看着他攀爬让我更紧张了，因为他没有用保护绳。

教练终于爬到我身边了，胸前的安全带上挂着大约6个凸轮。这个

疯子居然在不戴保护绳的情况下爬了下去，把我之前装的没用的凸轮都拿了下来，递给我，让我可以继续攀爬。他毫不犹豫地完成了这一切，没有用保护绳，也没有用凸轮，这一点让我感到非常不安。

他的嘴里叼着根烟，就在我旁边，一只手扒着岩石，另一只手在抽烟，悠悠地吐出一片蓝色的烟雾。很明显，我在挣扎。

教练粗重的声音传来："嘿，兄弟，待在你自己3英尺的世界里！"

我已经爬了几百英尺了，现在正处于峭壁的中间，我根本无法思考，更不要说去理解教练的话了。

"兄弟，你到底在说什么？"

"请只关注3英尺的范围，关注你可以掌控的那些东西。你老是东张西望，周围的那些东西帮得了你吗？"

我摇了摇头。

教练继续说道："你老是在计算掉下去时自由落体的距离。你老是往下看杰夫，但是杰夫不可能爬上来帮你。你老是在看拉斯维加斯大道，难道你靠赌博就能赌到山顶吗？你也不要看我，我也不会帮你。现在是你在爬，只有你自己能帮自己。待在3英尺的世界里！"

我永远都不会忘记那句话："待在你自己3英尺的世界里。"

这是唯一能助我到达终点的方式。现在我手里又有了凸轮，我把其中一个插到了最近的岩石缝里。我把绳子扣好，又开始向上爬。我的注意力始终集中在下一个把手点或立足点上，不再去关注沙漠的恢宏壮阔或是拉斯维加斯的金碧辉煌，但是我能准确地说出岩石上的每一条缝隙。我太专注了，以至于当我的手触摸到峭壁的顶端时，我大吃一惊。

完成了攀岩的训练后，我学到了很多新的东西，"待在自己3英尺的世界里"成了我的座右铭。忘掉那些你无法掌控的东西，往往会柳暗花明。似乎在任何情况下，这句话都是适用的，3英尺的世界帮助我完成了攀岩训练、跳伞训练和夜潜训练。夜潜时，想要保持正确的方向，就

必须把注意力集中在手腕上戴的夜光指南针上。

跳伞也是海豹突击队队员必须掌握的技能，因为我恐高，所以跳伞的时候也会遇到问题。加入海军前，我就去读了空降学校，刚开始每次往下跳的时候我都感到心神不宁，因此我过了好些年才爱上跳伞。

我读完S&T课程之后的一次跳伞活动让我印象深刻。那时我在亚利桑那州参加自由降落训练。当时我是新人，前辈们跳伞时不愿意背的那些装备必须由我来背，比如，可折叠梯、长柄大锤、备用弹药等。

C–130大力神运输机里亮着红灯。我上了飞机后根本站不直。起飞时机舱里很热。随后，飞机升到20 000英尺的高空，底下是亚利桑那沙漠。我感到口干舌燥、呼吸不畅。我这次使用的背包是新的，比以前用过的都要大，背包里面装满了各种装备。我自己的装备也有60磅重，背包带子勒得我皮肤生疼。

我尝试着调整一下背包里的装备，让重量更均匀一点，但是没什么用。我把背包、氧气瓶和降落伞拖上飞机时，累得腰酸背痛。我转动了一下脖子，扣好笨重的头盔，戴好夜视镜。我感到全身不适，注意力无法集中，在心里抱怨着一切都是那么糟糕。我只想着赶紧跳完，那样就能把那些装备都卸下来了。

大部分时候，我们都得背着很重的装备，把原本该有的乐趣都剥夺了。背着小型“运动降落伞”在民用空降场玩跳伞应该是很有趣的，但对我来说，跳伞是工作。降落伞、氧气瓶和面罩总重为100磅，再加上前辈们不愿意背的那些装备也有60磅重，我的总负重达到了160多磅，是我自己体重的两倍，这让我感到不堪重负。

我应该关注如何起跳、如何完成跳伞任务，但是我的注意力却都在过重的背包上。我们此次的训练内容是夜间在未知区域跳伞，也就是说，在之前从未去过的地方空降。我在地图上研究过这个地方，在山脚下两条泥路相交的十字路口，不过只有打开降落伞，透过夜视镜才能真正看到那个地方。我所要做的是跳出飞机，几秒钟以后，打开降落伞，

跟在领队跳伞员后面，排成直线。如果一切顺利的话，所有战友会同时着陆。我们都在手腕上戴的GPS（全球定位系统）里输入了着陆区域，万一无法找到领队跳伞员，就必须依靠GPS寻找着陆点，但这只是万不得已的防范措施。

领队跳伞员有责任带领整个队伍安全着陆。用可折叠降落伞在半夜三更和20多名海豹突击队队员一起跳伞，要做到让整个队伍安全着陆并不容易。降落伞不像滑翔机或飞机的翅膀那样是硬的，如果两架降落伞相撞，很可能会缠在一起，无法发挥作用，跳伞员会摔死。

我环顾了一下机舱，看了看战友们，在红色的灯光下，只能看清他们的轮廓。大部分人都默默地坐着，偶尔调整一下重心。虽然看不清战友们脸上的表情，但我觉得没有一个人看上去像我那么紧张。

我摆弄着氧气瓶，第3次调整了步枪的位置。我沉浸在自己悲惨的境况里，没注意到舷梯已经慢慢打开了，灌进机舱的风把我吓了一跳。跳伞长官发出“起立”的指令后，战友们便慢慢站起来向舷梯边走去，身上的负重让战友们行动迟缓，大家看上去像七八十岁的老人。

风声震耳欲聋，我们挤在一边，等着绿灯亮起就可以跳了。那一刻，我忽然意识到，我从小就喜欢看关于海豹突击队的电影，而此刻我也成了电影中的一部分。看着战友们在我身边列队，我感到非常不真实。我历尽千辛万苦才来到这里。

我真的成功了吗？

飞机到达了巡航高度，星星在周围闪烁。在这一高度，我们能看到黑色的夜空中缀满了星星，根本分不清哪颗是哪颗。在我们下方，飘过的云朵时不时被风吹散，露出地面的漫漫沙漠。由于天色很暗，无法区分天上星星闪烁的光亮与地面楼房的灯光。我看着测高仪上显示的绿色数字。

跳伞长官发出了“一分钟准备”指令，我的大脑开始神游。我开始质疑自己是否能够顺利地完成任务，无数个“万一”涌进我的大脑。

“万一起跳的时候没跳好怎么办？”

“万一我的降落伞没有按时打开怎么办？”

“万一我找不到领队跳伞员，在夜空中迷路了怎么办？”

绿灯亮了。

“绿灯，跳！”

战友们向前走了几步，跳下舷梯，消失在夜空中。正如同50米游泳时那样，我必须清空大脑，不再去想“万一”的问题，而是集中注意力。靴子碰到舷梯边缘的那一刻，我的大脑依然在神游，无法集中注意力。

我的脚踏在舷梯上，脚趾已经悬空了，然后我一跃而下。我的起跳做得并不好，身体僵硬，姿势也不对。我的头应该是向上的，手臂和大腿应该伸开，控制好身体的角度。但是飞机的气流让我的身体开始旋转。从飞机上跳伞最怕的就是旋转，尤其是在身上还背了很多装备的时候。

我的身体像陀螺一样旋转着，闪烁的星星在我眼里成了一道道光。我挣扎着想要辨别自己所处的方位，一阵恐惧感涌上心头。我猛吸了几口气，急切地想让自己停止旋转，但是根本停不下来。我遇到麻烦了，但是脑子却无法清晰地思考，杂乱的思绪让我的处境更加艰难。

我应该思考如何控制局面，思考如何将身体的姿势调整到腹部朝下的稳定状态，但我满脑子想的都是如何自救。

头脑里的声音不断地重复着：“这样不好，不应该发生这种事的。”

在恐惧的驱使下，我本能地拉了主降落伞的操纵手柄。现在就打开降落伞为时过早，况且我还处在无法控制的旋转状态，无论如何也不应该打开降落伞的，但是已经没有后悔药可以吃了。我能感觉到降落伞从背部跳出，就在我等待伞盖打开的那一瞬间，我不禁自责自己的注意力为何如此不集中，把每件事都处理得那么糟糕。起跳动作不对，错误的姿势导致身体不停地旋转，还没停止旋转就打开了降落伞。在恐慌之

中，我停止了思考，出于本能接二连三地犯了很多错误。以我的水平，根本不应该犯这些错误。

我感觉到降落伞的拉扯，身体旋转的速度开始减缓，我想要抬头检查伞盖，却发现无法抬头。伞绳压着我的脖子，让我无法抬头。我左右晃动头部，想要摆脱伞绳，却发现伞绳又压到了我的后脑勺。

肯定出了什么大问题。

我只能听到自己通过氧气面罩呼吸的声音和降落伞发出的声响。我迅速瞄了一眼测高仪。我终于想起了曾经学过的跳伞基本技能。

“始终要知道自己所处的高度。”

我现在正处于8 000英尺的高空，因此有足够的时间来解决降落伞的问题。但是要赶上其他战友，时间可能不多了。我发现战友们都在我上方，他们的降落伞没问题，应该已经在向目的地飞行了。

降落伞发出了噼啪的声响，我又开始旋转，刚开始旋转的速度不快，之后却开始加速。我以前看过因为降落伞出问题而跳伞失败的视频，那些人从高空旋转着径直摔到了地上。我并没有像流星那样坠落，说明我的降落伞还有一些浮力，但我无法控制降落伞，旋转的速度越来越快，我担心再这样转下去，我就会晕过去。

我必须要采取行动。

突然，我的大脑开始飞速地运转，把我推入了3英尺的世界，开始思考紧急应对步骤。在此刻之前，我一直在纠结身体上的不适，纠结前辈们会如何嘲笑我，但这些杂念都没有进入3英尺的世界，杂乱的思绪并不能帮我修好降落伞。

此刻，我出奇地冷静，所有的恐惧和不适都荡然无存。我首先得想办法检查一下降落伞出了什么问题。

我一边旋转，一边伸长脖子，勉强能看到伞盖的状况。伞盖的一边已经完全打开了，但另一边却耷拉着，如同小鸟断掉的翅膀。我在无法

控制的旋转状态下拉了主降落伞的操纵手柄，才会导致主伞盖出问题。引导伞本应把主伞盖从背包中带出来，但是引导伞却缠在了伞盖边的操控绳上，使主伞盖无法完全打开。

我不可能在高空中修好主伞盖，唯一的办法就是切断主伞盖，用备用伞盖。旋转的速度越来越快，让我感到一阵阵晕眩，无法集中注意力。

教练教过我们无数遍使用备用伞盖的方法，那几个动作几乎已经成了条件反射。我深吸一口气，低头拉了切断手柄。我能感觉到主伞盖被切断了，我的身体立刻开始自由落体。主伞盖被清除后，固定拉绳拉开了备用伞盖，我猛然停在了半空中。

我马上抬头，想看看备用伞盖是不是正常打开了。我极度希望一切正常，因为备用伞盖只有一个。备用伞盖完全打开了，在微风中轻微摇摆。我拉了拉操纵绳，一切正常。在用无线电对讲机向领队跳伞员报告情况之前，我享受了一刹那的静谧，如此美妙的静谧只有漂浮在夜空中才能感受到。

通过无线电对讲机，我听到了领队跳伞员的声音，我看了看GPS和测高仪上的数字，知道了自己的方位。战友们已经在向着陆点飞行了。

我通过无线电对讲机说道："我是12号跳伞员，我切断了主伞盖，目前高度为8 000英尺，离目的地10千米。我看不到你。"

领队跳伞员说道："收到，12号。我们的高度是2万英尺，距离目的地8千米。目前前进方向是145度。"

我拉动操纵绳，转了一定的弧度，转向目的地和战友所在的方向。我减慢了下降的速度，以保持正确的方向。不久之后，我看到了远处战友的降落伞。快要接近着陆点时，我想办法回到了队伍中，和其他战友一起着陆了。

我收起降落伞，收拾好装备。大家完成了任务，都很高兴。但我却闷闷不乐，因为我居然犯了如此低级的错误。恐惧把我吞噬了，让我无

法全神贯注，差点儿因此丧命。

集合的时间到了，我和战友们排好队，一起步行到达集合点。上了大巴后，我放好装备，坐在靠后的一个座位上，脑海中回想着这次训练。作为一名新队员，是不该犯如此愚蠢的错误的，而且还是接二连三地犯错。坐上C–130运输机的那一刻，我就开始纠结身体上的不适，无暇思考接下来的行动。如果是在双方交火中犯了如此愚蠢的错误呢？跟枪伤相比，过重的背包根本不值一提。我一直在纠结对我产生不了直接影响的破事儿，却没有关注完全可控，而且可能会让我送命的事。

我应该更熟悉自己的装备。从那一天起，每次跳伞我都会确保自己穿的衣服合身并且处于舒适的状态，至少是在背着160磅重物时所能达到的最舒适状态。不仅在跳伞时如此，完成别的任务时也是如此。如果军装穿得不舒服，或是装备让我不适，我一定会花时间调整，保证事事近乎完美。不仅是我使用的装备，对于我参与设计的装备，我也要求尽善尽美。

然而，在飞机上感到不适只是问题之一。一旦我起跳没跳好，就会开始惊慌失措，这一错误往往是致命的。一旦我待在3英尺的世界里，一切又回到了正轨。我应该关注自己可以掌控的部分，而不是试图寻求外界的帮助。

大巴把我们载到了机场，我们放下装备，集合进行行动后反思。所有参加了训练的人围坐在桌边。领队跳伞员首先回顾了整个任务，每个跳伞员都可以补充。终于轮到我说话了。

“我起跳不好，主伞盖坏了，用了备用伞盖。”

汇报结束后，一位队长把我拉到了一边。

他问：“为什么主伞盖会坏？”

我答道：“因为我起跳不好。”

队长说：“我知道。那为什么起跳不好呢？”

我答道："因为身体的姿势不对，开始旋转后，我很紧张，拉开了主伞盖。因为在旋转状态下打开主伞盖，所以才会出问题。"

我们聊了几分钟，我知道他想让我吸取教训。

他说："回顾一下整个过程，你是如何戴上装备的，在飞机里做了什么，起跳时是什么姿势，采取了什么应急行动。最重要的是，你下次会怎么做。"

队长强调在跳伞之前，必须要在脑子里过一遍整个过程，现在我每次跳伞前都会这么做。

人们总是认为海豹突击队队员无所畏惧，其实事实并非如此，没有任何一个人能做到无所畏惧，恐高就是我的软肋。也许，在我欣然前往拉斯维加斯之前，应该考虑一下恐高的问题。正因为恐惧，在跳伞之前，我应该先在脑子里过一下整个过程。也许我正是需要一次死里逃生的经历，才能够吸取教训。

我学会了把注意力放在可控的事物上，而非放在恐惧上。我会控制自己的装备，控制每一次演练，控制自己的大脑和每一次做出的决定。

如今，当我听到C–130的螺旋桨声时，全身会感到振奋。在飞机上，我会讲笑话逗大家，在降落伞向着陆地滑行时，我会平静地望向前方。

我花了很长时间才能够应对自如。我学会直面自己的恐惧。在职业生涯最初的那几年，只要有机会，我就会积极参加各种跳伞训练。我不喜欢跳伞，但是我知道如果想要跳得更好，就必须勤加练习。海豹突击队的格言是"唯一容易的事发生在昨天"，在我的职业生涯中所发生的事证明了此话属实。我总是强迫自己向前，永不停歇。我努力抓住每一次机会，试图让自己变得更优秀。每一天都比昨天更艰难。

我慢慢地克服了对跳伞的恐惧，虽然我依旧恐高，但跳伞已经吓不倒我了。

那次跳伞结束后，在回宾馆的路上，我感到心里好受些了，我知道下次如果再遇到类似的情况，我一定能够更加从容地去应对。我永远都忘不了在我职业生涯的早期，那位留着山羊胡子的教练在峭壁上对我说的话，尽管那时我还没有参加过任何战斗，还不知道恐惧到底意味着什么。

“嘿，兄弟，待在你自己3英尺的世界里。”

---

1. 先锋攀岩指在天然岩壁进行未知路线的首次攀登。——译者注
2. 准星是瞄准装置的一部分，通常位于枪炮管口上部。——编者注

第4章

重压下的决策力

压力

我身处一片黑暗之中。

我能感觉到好几双眼睛正盯着我。我的汗珠从额头滚落，头罩黏在了脸上。周围有人走动，有人交谈，但是我听不清他们在说什么。除了眼睛，我的其他所有的感官都处于异常敏锐的状态，试图抓住任何风吹草动，以求在头罩被掀开后助我一臂之力。

在被选中上S&T课程之前，我曾经参加过两次部署作战，其中一次是去伊拉克。轮到我时，我把装满子弹的弹匣推入步枪中，走到了屋子的中央，弹匣里装的是由通用动力公司（General Dynamics）制造的供训练专用的仿真彩弹，我们的步枪可以直接使用这种仿真弹进行射击。几盏灯悬挂在毫无装饰的天花板上，十字形的架空走道让指导员可以往下看清学员的每一个举动。水泥地上空无一物，在房间的一侧，地上标

示出了一个正方形的应试区域。我站在区域的中央就位，指导员把头罩放下，罩在了我的头上。学员不能踏出这个区域，否则训练就结束了。

头罩连着一根绳子，绳子连接在一个轮轴装置上，只要指导员拉一下绳子，头罩就会上移，我必须得面对接下来可能发生的一切。在头罩之下，我不知道将要应对的究竟是什么场景，可能是人质事件，可能是赤手空拳却对我暴力相向的旁观者，也可能是看似毫无威胁却在瞬间爆发的敌人。我将要面对的可能是从未遇到过的场景。

S&T课程与BUD/S课程不同，BUD/S主要考验的是学员的意志，而S&T课程更多的是考验学员的技能、心理控制和在重压之下做出正确决策的能力。我必须对场景做出正确的评估，识别出最紧迫的威胁并采取相应的行动，而指导员会在架空走道上观察学员的一举一动，给每一个细微的动作打分：只要犯一个错误就意味着课程的终结，而我们只能打道回府。

头罩降下时，我做了两次深呼吸，闭上了眼睛，活动了一下手指，握住了步枪的握把，并把手指扣在了扳机上。我尝试着让自己放松，如果太紧张就无法清晰地思考，很可能会犯错误。我没有去想任何“如果”，我坚信自己知道该如何做，问题在于我能否分清轻重缓急，能否在生死攸关之际足够迅速地做出决策。S&T课程能强迫你去突破自己狭小的世界。

恐惧和压力是截然不同的。

待在自己狭小的世界里是克服恐惧的良方，但是压力却更加难以应对。因为压力是外部世界所施加的，通常不受自己的控制。指导员正试图给我们施加更多的压力，把我们压垮。

在头罩之下，随着时间一秒秒地流逝，集中注意力变得越来越困难。仿佛是指导员故意在耍我，就是要让我等待，也许他们就是想看看我到底能够撑多久，也许他们正站在架空走道上嘲笑我呢。我再次活动了一下手指，身体的重心在两脚之间移动，我要尽量让脑子不要神游。

我知道时间只过了几秒钟，最多也不会超过一分钟，但在头罩之下却是度秒如年。

突然，头罩毫无预兆地移开了。

灯光照射过来，如闪光灯般刺眼。我立刻扫视房间，并举起了步枪，做好了射击的准备。在我前方不到3米的地方，站着一位美丽的金发女郎，她那双浅棕色的眼睛正看着我。她穿着牛仔裤和T恤，微微笑着，仿佛知道我所不知道的事。

她的手上没有武器。我的目光越过她，看到了一个枪手，穿着T恤和工装裤，戴着棒球帽。他在房间右边的角落里，手里拿的黑色半自动手枪正对着一位人质的头。人质低着头，我看不清他的脸。

我毫不犹豫地举起枪，通过瞄准镜瞄准目标。全息瞄准镜的红点对着枪手的头时，他什么话也没有说。

突然从我的身后传来声响：“嗨，兄弟，蠢货！”

见鬼！我居然都没有看一下身后有什么。我感觉自己要失控了。我太关注眼前的这两个威胁，都没有环顾一下整个房间。

我打开了枪的保险栓，迅速射出两发子弹。彩弹的印记留在了枪手的胸前。我知道我首先要解决的是迫在眉睫的人质威胁，即使身后还有武装人员，在那一刻我依然觉得解除人质威胁是第一要务。那位枪手扔下了手枪，倒在了人质身边装死（这演技真够差的）。

枪手已经死了，但是我觉得自己已经把任务搞砸了，我都没有审视整个房间，行动太过匆忙。在我从军生涯的早期，所接受的训练就是要全速完成任务，要让速度慢下来是非常困难的。

我第一次跟随海豹突击5队去伊拉克时，每一次突袭都是左冲右突，伴随着大吼大叫。刚到伊拉克时，我们队的人都没有作战经验，大部分人都是第一次执行任务，我们基本上都是边战边学。

巴格达国际机场附近有一座巨大的人造假山，一座宫殿矗立在假山

之上，我们的军营就驻扎在宫殿后面。从宫殿的房顶上可以看到机场的全景。灰色的大家伙在跑道上起起落落，有C–130“大力神”运输机，还有C–17“环球空中霸王”运输机。引擎的轰鸣声和直升机旋翼的嗡嗡声似乎永不停歇。巴格达国际机场对联军来说是一个巨大的中转站，悍马军用卡车（HUMVEES）和轻便中型战术车（LMTV）从机场驶向军营，扬起阵阵尘土。承包商坐着四驱卡车来回穿梭忙碌着，模块运输车每天都会运输新的模块来，这些模块多被当作睡觉的地方，或是当作各个公司的办公室。

绿色贝雷帽部队占据了主宫殿，推开宫殿巨大的木门后，映入眼帘的是铺着大理石地砖的大厅，有楼梯可以通向二楼的房间。一楼的一个房间被当作指挥中心，后面还有一个饭厅。我在宫殿里逛了一圈，发现大理石上有精美的图案，栏杆上有精巧的雕刻。不过在我们来之前，强盗已经盗走了几乎所有值钱的宝贝。宫殿的墙上千疮百孔，因为当时有谣言称萨达姆的宫殿里有黄金打造的管道，因此强盗从伊拉克的四面八方涌来，在宫殿的墙上打洞，希望能赚点外快。

宫殿外有巨大的橄榄绿天线和圆盘式卫星信号接收器。发电机在泳池边低鸣，泳池将主宫殿和我们居住的区域隔开了。我们住的是仆人的房间，在停车场边上。仆人的房间里也铺着大理石地砖，不过上面没有装饰图案，也嗅不到多少财富的气息，不过这并不妨碍强盗在这些房子上打洞淘金。

泳池成了整个军营的中心，海豹突击队和绿色贝雷帽部队在执行任务的间隙都会到泳池边晃悠。那时是早春，热浪尚未来袭，不过到了下午，温度还是会飙升到26.7摄氏度以上。我们执行任务大部分是在夜间，所以白天没有任务的时候，除了吃吃喝喝、在泳池边闲逛，也没有别的事可做。

到达伊拉克几周后，我们似乎成了巴格达特警队，在中央情报局的情报支持下，对疑似叛乱者的住所发起突袭。中央情报局想要围捕叛乱者头目，大部分都是前复兴党成员。如果有人给中央情报局提供情报，

那一晚我们就会展开突袭行动。

在伊拉克的部署时间差不多过半时，我们接到一项任务，要去逮捕一名伊拉克前空军情报官员。我们聚集在指挥中心，中央情报局的联络人穿着深色的Polo衫（网球衫）、卡其色裤子和沙漠靴，给我们讲述了大致的情况。我们要攻击的目标人员组织了很多次针对美国士兵的袭击，中央情报局的线人向联军告了密，然后信息通过层层传递，到达了我们这里。这位伊拉克情报官员高高瘦瘦，脸上没有胡子，这在伊拉克很罕见。

线人将会行驶在整个行动队的最前方带路，我们就在后面跟着，我们要找到那所房子，然后冲入院门突袭房子。整个行动过程并不需要多么高深的策略，只能听到很多喊叫声和爆炸声。

晚上11点，我们又碰了一次面，进行最后的行动部署。午夜刚过，我们就离开了军营。中央情报局的官员和线人行驶在最前方，开着一辆破旧的小轿车。我们分别乘坐3辆“悍马”卡车，车上装着机枪。我和一位队员合作，在车顶焊接了一些踏脚板和扶手，以便到达目的地后，队员可以从车顶倒挂下来更快地完成部署，洛杉矶的特警队也是这么干的。

我坐在第一辆“悍马”里。两边的街道非常荒凉，道路很窄，道路的上方缠绕着电线。卡车的天线时不时会打到电线，然后再弹回来，引擎的轰鸣声让我们几乎听不见其他任何声音。

无线电对讲机中突然传来声响。

“我们到了，就是左手边亮灯的地方。”负责整个行动的中央情报局官员的声音传来。

“悍马”轰鸣着又向前开了一段，在一栋建筑物前停了下来。卡车还没停下来，我就已经冲了出去。院子的门半开着，院子不大。我冲过院子，来到房门前，没有去转门把手。战友将一枚炸弹安装在门锁上，我们都退到门的一边。

战友大吼道："点火。"几秒后，他引爆了炸弹。门被炸了下来，飞进了屋子里。我没等烟雾散尽就冲进房子里，举起枪随时准备射击。

我能听到身后的战友们也跟着进了屋，我们就像正在捕猎的鲨鱼。我能感觉到体内肾上腺素飙升，这让我很难集中注意力。即使在半夜，天气依然闷热，举着枪搜寻目标时，能感觉到汗水在手套里流淌。

这房子装修得不错，铺着大理石地砖和楼梯。一楼铺着东方式地毯，空气里弥漫着食用油的味道。门厅的两边各有两个房间，厨房在房子的后半部分，就在楼梯的右手边，楼梯可以通向二楼。

在我身后，战友冲进了一楼的房间进行排查，而我径直向楼梯的方向跑去。

这时，我听到一位战友吼道："你给我趴下！"

另一位战友说："逮到他了，绑住他的手！"

那位空军军官就在一楼的客厅里，他很快就投降了，战友们迅速绑住了他的手。我看到战友推着他出了房间，上了卡车。客厅里传来一位妇女和至少一个孩子的哭泣声，战友们继续搜查其他房间。

我们的队长站在门厅的中央作为总指挥，指挥我们排查不同的房间。

"左边没问题。"

"右边没问题。"

"继续前进。"

我和一名战友向楼梯下方走去，准备排查楼梯的情况。

突然，门厅里响起了AK–47的连续射击声。子弹射到大理石地砖上，碎片四溅。我听到战友们大叫着寻找掩护，很多发子弹射进了离我仅几英尺远的墙壁里。

我迅速后退，躲开枪林弹雨，大理石碎片不断溅到我身上。一楼回

荡着AK–47的轰鸣声，空气中弥漫着烟雾和火药味，让人无法思考，也听不见其他任何声音。有人在二楼向下射击，枪手并没有瞄准目标，只是朝着我们所在的方向随意扣扳机，因此射出的子弹都没有打准。但是枪手离我们只有15英尺远，即使没有瞄准，也能够产生足够的杀伤力。

我转过身，举起M–4卡宾枪向楼上射击，希望逼迫枪手寻找掩护。

队长开始组织我们发起反击，至少有3位战友都在向楼上射击。枪手在地形上占据了优势，我们看不到他的藏身之处，也不知道枪手到底有几个。我们需要喷射战斗机或是洛克希德AC–130空中炮艇的帮助，但现在我们身处巴格达市中心，近距离空中支援可能会造成平民伤亡。因此我们唯一能做的只有冲上二楼，向敌人射击。

烟雾越来越浓，我们越来越难看清前方的状况。

队长让我们使用闪光震晕手榴弹，这种手榴弹不会致命，只会发出巨响，震晕敌人。我们希望敌人能够晕过去足够长的时间，以便我们发现其藏身之处。

我们大约有6枚闪光震晕手榴弹，手榴弹看上去像是表面有洞的银色管子。拉了手榴弹的引信后，我们将手榴弹扔向二楼。手榴弹发出的巨响震耳欲聋，仿佛世界末日到来了。我感到耳鸣不断，战友就站在身边，但我们讲话也必须大吼大叫。

随着响声慢慢减弱，我和战友迅速对视了一眼，我们都知道上楼的时间到了。我深吸两口气，尝试放松，只关注接下来需要做的事。

手榴弹震碎了二楼的玻璃，大理石台阶和地上到处都是碎玻璃渣。空气里弥漫着浓浓的酸性白烟。在上楼的过程中，我们俩都向白烟里开了几枪，希望能够起到掩护的作用。

我边往上走边开枪，开了4枪后，发现M–4的子弹卡住了。没有时间修这把枪了，我只能放下它，让它挂在胸前，并从绑在大腿上的手枪皮套里掏出手枪。

汗珠从我脸上滚落，流进了眼睛里。上了二楼后，我沿着走廊往前走，小心翼翼地避开地上的玻璃，努力注视着前方。枪手随时随地都可能跳出来朝我们射击，走廊里没有任何掩护。枪手一露面就必死无疑。

二楼有3个房间，走廊的尽头有一个阳台。战友们都跟在我身后，几位战友进了右手边的第一个房间，里面堆了很多床垫。我继续在浓烟中沿着走廊向前走。

到了右手边第二个房间后，身后另外几位战友进了房间，我继续向前走。第三个房间在走廊的左手边，几位战友踹开门，冲了进去。我听到进了右手边第二个房间的几位战友的叫声，他们找到一把AK–47，但是没见到枪手。

我走到了走廊的尽头，在我面前的是通向阳台的门，我转了一下门把手，门是锁着的。战友们发现了AK–47，却没找到枪手，因此我猜想枪手有可能就在阳台上。

我在脑海中设想了各种风险。枪手会不会穿了自杀式炸弹背心？枪手会不会不止一个？房间里依然没有枪手的踪影，我不禁紧张起来，这混账东西怎么可能跑掉呢？

他不可能逃下楼的。我单膝跪地，把M–4里卡住的子弹拿了出来。然后我撬开门锁，慢慢推开门，也许他躲在了阳台上。当时我根本没想到，枪手是不可能逃到阳台上，然后从房间里面把门锁上的。一切都发生得太快，周围的纷纷杂杂让我无暇考虑很多小事，比如，阳台的门是从里面锁的。我感到不堪重负，整个战斗的过程就如同经历了一场车祸。

遭遇车祸时，你可能会记得车祸发生前2~3秒钟的事。如果你遭遇了一场又一场的车祸，你会记得越来越多导致车祸发生的细节，对车祸发生时的所见、所闻、所听越来越熟悉。

枪战在某种程度上和车祸很像。你总是想避免枪战，但是枪战真的发生时，总会发生意料之外的事，而且由于肾上腺素的飙升，集中注意

力变得越来越困难，难以做出明智的决策。当时，我的枪战经验不多，因此很难集中注意力。

将M–4里卡住的子弹清除后，枪又可以用了。我打开门，走到阳台上。

阳台上没有人。枪手到底去哪里了？我走到阳台的尽头，想看看院子里和屋顶上有没有人。我看到了停在院子前的悍马卡车。枪手是不可能跳下阳台逃走的。他就这样凭空消失了。

我又透过窗户，看了看找到AK–47的那个房间，战友们还在房间里，看起来他们已经搜查过床底和木质衣橱了。

正当我要往回走时，突然透过窗户看到一个男人，就在那个房间里。他蜷缩在窗沿下，躲在家具的后面。这个男人20岁出头，穿着邋遢的T恤和短裤，头发凌乱，胡子拉碴，膝盖顶着胸，一动不动地待在那里，双目紧闭。他不知道我能看到他。

我举起了M–4，但是不能开枪。他手中没有武器，况且我的战友也在那个房间里，就站在他后面，万一射偏了可能会误伤战友。窗户上装了黑色的铁栅栏，我把枪管伸到铁栅栏之间，击碎了玻璃，玻璃的碎片让枪手吓了一跳，他转过来面对着我。

我退后几步，用枪口戳枪手的脸。枪手迅速把头往回缩，血从他嘴唇边滴下，滴到了下巴和T恤上，他呻吟着倒下，躺到了房间的地板上。几位战友抓住了他，让他脸朝下趴在地上，绑住他的手。后来我们得知这位枪手是伊拉克官员的儿子。他丢了AK–47，躲在窗沿下。

那天晚上回到基地后，我发现自己没法儿集中注意力，脑海中一遍遍地回放着刚才发生的事。找到AK–47的战友应该可以发现那位枪手的，但是在重压之下，大家都没有很好地应对压力。

几年以后，我参加S&T课程中的头罩测试时，才开始真正思考应该如何应对压力。关键在于梳理所有的压力点，按轻重缓急的顺序排好，然后开始行动。我把任务分解为自己可以掌控的小事件，然后努力击破

那些可以掌控的压力源，而不去想那些无法掌控的压力源。事实上，这和吃大象问题的答案是一样的。

你该如何吃掉一头大象呢？一口一口吃。

头罩测试的目的就是要把学员淹没在压力之中，强迫学员在刹那之间做出或对或错、生死一线的艰难抉择。在真实的战斗中，我们面临着同样的挑战。我总是尽可能让事情变得简单，而不是在多重威胁面前呆若木鸡。但是不考虑全局情况就立刻开始射击也是不可取的。必须要评估大局环境，判断轻重缓急，将复杂的任务拆分成可以立刻完成或解决的小任务。通过一次次训练、不断重复、积累经验，大多数海豹突击队队员都可以非常迅速地判断压力源的轻重缓急，以至于在外人看来，这仿佛是一种直觉而不是一个过程。

当你开始学会判断轻重缓急以后，一切都会慢下来。

再回到头罩训练的故事上。指导员移开我的头罩后，我朝那个挟持人质的枪手开了两枪，那个枪手是我首先要干掉的目标。我的第二个目标在我的身后，我转过身，朝那两个人大吼。

我举着枪，对那两个人吼道："举起手，往后退！"

那两个人的穿着和那个挟持人质的枪手很像，但他们手里没有武器，而且很快就举起了手。那两个人慢慢往后退，步子很小。他们往后退了几英尺后，我让他们卧倒在地。

"脸朝下，手臂伸开。"

他们按照我的要求做了，我又转过身来对付那位金发女郎，却发现她举着手枪，正对着我的脸。

在架空走道上的一位指导员对我吼道："你在干吗？"

指导员们都开始朝我吼，觉得我行动不够快。我思虑太多，从一个威胁转到另一个威胁时，行动不够果断，这也让我付出了代价。幸好几乎所有学员在第一次尝试的时候都失败了。第一次"车祸体验"结束了，

结果并不好。

我不禁懊恼为何自己行动那么慢，我花了太多时间在男人身上，却忘了还有一个女人。我没有把那个女人视为威胁，但在海外，特别是在伊拉克，女人也会藏匿电话和武器。我第一次跟随海豹突击5队去海外时，我们逮捕了一个女人的丈夫后，对这个女人搜了身，发现了多部电话和多支手枪。在那次任务中，我们在巴格达逮到4个穿着自杀式炸弹背心的女人。几个月后，一个打扮得像男人的女自杀式炸弹袭击者在伊拉克北部的泰勒阿费尔（Tall Afar）引爆了炸弹。那些叛乱者知道我们不会搜查女性。但自那以后，我们会搜查每一个人，不管男女。

我的第一次头罩测试失败了，但从中吸取的教训让我永生难忘。评估环境，判断轻重缓急，然后行动。在之后的职业生涯中，我又参加了几百次战斗，面对新的压力时，我的应对速度之快是参加头罩测试时无法想象的，而且战斗中射出的是真正的子弹，而非彩弹。每一次我都能学到新的东西。

第5章
思维训练

思维

我把步枪挂在背后，开始沿着金属梯子一级级地往上爬。我能听到金属梯子刮擦建筑物的声音。

在我前面，一位战友已经爬到了顶端，翻过了护墙。几秒钟后，我也爬到了顶，身上背着60多磅的装备。我往下看了看，战友们正在慢慢靠近建筑物的前门。

我属于“屋顶小分队”，我们将要袭击一个反叛者的藏身之处，我们小队的任务就是爬到屋顶，给底下的战友提供火力掩护。如果我们能够从屋顶进入建筑物，我们就沿着楼梯向下进攻，地面的战友沿着楼梯向上进攻。从理论上来说，我们可以两面夹击，敌人还没来得及反击，就会被我们围困在中间。

当时是2006年，伊拉克是重中之重。被派往伊拉克的陆军伤亡惨

重，急需补充人员。当时我正在阿富汗执行作战任务，然而我在阿富汗只待了一个月，就和其他5位战友一起被派到了伊拉克帮忙。刚开始我以为我们6个人应该还会待在一起，但最终却被分开了，被派往不同的队伍。

我们飞抵巴格达国际机场后，开车前往绿色区域。绿色区域是伊拉克首都的一个封闭的区域，被联军占领了。我曾跟随海豹突击5队来过伊拉克，因此一切看上去都很熟悉。那次我也在巴格达执行任务，当时我们都是新兵，几乎没有任何作战经验。但如今再次来到巴格达，感觉完全不同了。空气里仿佛都能嗅到自信的味道，因为整支队伍都积累了丰富的作战经验。

我以前从来没有和陆军合作过，因此对于陆军来说，我依然是新成员，而且我以前听说过陆军和海军不和的谣言。陆军和海军仿佛总是在竞争，可能是因为两军都想成为最优秀的军队。在射击比赛或是其他演练中，两军也是互不相让。我本来已经做好了应对紧张关系的心理准备，但事实并非如此。战争一旦开始，就没有人再关心究竟是陆军强还是海军强了，我们同属于一支队伍。陆军张开双臂，欢迎我的到来，让我成了队伍中的一分子。当我们共同面对同一个敌人时，没有人再去关心到底是陆军射击水平高还是海军射击水平高。

我到了以后，新队长乔恩（Jon）在指挥中心和我见了面，并带我去了自己的房间，他还带我去看了看食堂和健身房，并把我介绍给其他战友。我的新战友们看上去和在海豹突击队的老战友非常类似，我们拥有相同的装备、相同的战术和相同的组织架构。虽然他们属于陆军，我属于海军，有一些文化上的差异，但大体上是非常相似的。

乔恩欢迎我的到来，并让我参与到每一次策划中，我从来没觉得自己是外人，而且乔恩和其他战友也很愿意倾听我的意见。

我加入陆军几周以后，一次，我们正在策划一项作战任务。我们将乘坐MH–6小鸟式直升机在目标建筑物的屋顶着陆，从屋顶向下进攻。乔恩正在安排参加作战的人员。

乔恩说道："屋顶的空间不大。"

他正试图压缩参战的人数，确保屋顶能承受我们的重量。我觉得自己肯定在名单之外，因为我是新加入的，而且我是海豹突击队的。策划结束后，其他战友都离开了指挥中心，我也拿起笔记本准备回房间。

正当我准备走时，乔恩对我说："今晚你去。"

之后，我又看到乔恩和另一个陆军新兵谈话，那个新兵今晚不在参战名单之列。下一次碰到同样的超重问题时，被排除在名单之外的人是我。乔恩总是确保我和那个陆军新兵有同样的参战机会，不会让我感觉自己受到了冷落。当然我知道，无论是对于自己所在的海军还是对于陆军来说，我都算是新人，但是乔恩已经把我当成了队伍中的一分子，这一点让我颇感欣慰。

参加了几次作战后，我渐渐融入了队伍，已经没有人把我当成是海豹突击队来帮忙的人了。我是他们的战友，是陆军的两位新成员之一。

尽管我认识这些人没多长时间，但是我信任他们，我知道他们也信任我，他们愿意冒着生命危险来救我，我也愿意冒着生命危险去救他们。乔恩的做法让我的融入变得那么自然，他是我见过的最优秀的领导之一。他之所以能受到队员的尊重，不仅仅因为他是领导，更因为他的性格、他的领导力和他在作战时的沉着冷静。没有任何事情可以难倒他，他瞬间成了我的榜样。

我渐渐意识到，每一支特种部队都拥有共同的思维方式。我们都有明确的目标，因此才会加入特种部队。在和平时期，队伍和队伍之间的确会互相竞争，但是一旦战争的枪声响起，竞争会立刻转化为合作，因为我们所有人都希望顺利完成任务，平安回家。

无论是海豹突击队、绿色贝雷帽部队、陆军游骑兵、伞兵救援队，还是战斗管制队，每一支特种部队都像一艘船，大家同舟共济。从军官到新兵，大家首先关心的都是团队的利益，只要能完成任务，什么都愿意做。我和国际特种部队合作时，也能感受到同样的思维方式。

每一支曾与我并肩作战或共同训练的部队都有类似的思维方式。不同部队的装备和战术可能略有不同，但是一支部队究竟拥有多么昂贵的步枪、接受过多么特殊的训练根本无关紧要。我们都自愿接受最艰苦的训练，我们都强迫自己去突破自己的生理和心理极限。

自从世界上有了战争，就产生了像海豹突击队这样的特种部队。古希腊时期就有特种部队，乔治·华盛顿的军队在美国独立战争时期也用过神枪手。

但是直到“二战”以后，高官们才开始渐渐摸索招募、训练特种部队的最佳方式。第一步就是要找到有正确的思维方式和愿意为了团队而战的队员。思维方式是招募队员时的重要指标。

三角洲部队之父查理·贝克韦斯（Charlie Beckwith）1965年被派往缅甸，指挥三角洲计划B–52分遣队。作为侦察部队，分遣队的主要任务是搜集胡志明小道沿线以及越南南部的情报。贝克韦斯到任后，解雇了大部分士兵，然后分发传单招募新的士兵。

招募

> 三角洲计划的志愿者。保证你要么得到一枚勋章，要么得到一个运尸袋，或是两者兼得。要求：必须是志愿者，至少在这个国家待了6个月，必须有作战步兵徽章（CIB，Combat Infantry Badge），军衔必须在中士以上，否则别来跟我讲话。

他希望招募到像我的战友们这样的士兵，拥有永不放弃的态度和一定要完成任务的冲劲。

当然，军队并不是唯一的例子。英国探险家欧内斯特·沙克尔顿（Ernest Shackleton）于20世纪初3次带领英国探险队前往南极，据说他曾在伦敦的报纸上刊登过招募广告，招募的标准与军队是类似的：

招募愿意踏上艰难旅程的人。工资低，天气冷，可能长时间处于黑暗之中，能不能安全回来是未知数。如果成功了，能获得荣誉与认可。

如果我活在那个年代，肯定会报名参加贝克韦斯的三角洲计划和沙克尔顿的南极探险之旅。

我不想做普通的事，不想变得平庸。参加特种部队的每一位队员都不平庸，因为没有一次任务是简单和常规的。贝克韦斯和沙克尔顿希望他们的团队目标明确、思维一致，如果有任何一位队员加入团队的动机不纯，不愿意为了团队而战，那么失败的可能性就非常高，而特种部队无法容忍失败。

在伊拉克的大部分夜晚，我们都会乘坐MH–6小鸟直升机空降建筑物的屋顶，直升机的驾驶员来自第160特种作战航空团（160th Special Operations Aviation Regiment）。我用速降绳在屋顶着陆，从建筑物顶层向下进攻，而战友们往往会坐卡车从地面进入建筑物，从建筑物底层向上进攻。我参军的目的正是要参加类似的行动，只不过这一次我的战友们来自陆军而非海豹突击队。我们的任务就是要摧毁伊拉克的“基地组织”。

我们自称为“巴格达特警队”（Baghdad SWAT）。

某些晚上，我们没有小鸟直升机的帮忙，要去屋顶只能靠爬。

当我爬到护墙顶端时，我回头看了一眼，乔恩已经在屋顶上了。我转过身，向反方向走去，搜寻目标。屋顶上覆盖着瓦片，周围是2英尺高的护墙。屋顶的中央有一扇门，建筑物的角上还有各式各样的天线接收器。半空中，一捆捆的黑色电线穿越大街小巷，绵延不绝。

我在脑海中回忆了一下这个区域的地图，我们要搜寻的目标应该在屋顶的另一边。通过无线电对讲机，我听到地面部队正在寻找正确的入口。敌人的藏身之处就在这幢联排式建筑物里，但地面部队不知道应该

从哪一扇门进入。

我站在3层楼高的屋顶上，可以看到地面部队的卡车。我听到一声闷响，地面部队破门而入，我始终注视着建筑物的动静。

无线电对讲机中传来地面部队的声音，他们进错了门，正在赶往联排式建筑的另一边。我听到AK–47的枪声和吼叫声。

无线电对讲机中传来声音：“有人逃跑了！”

逃跑者应该就在附近，但是却不在我们的视线范围之内。我们无法看到北面小巷的情况，因为前面有一幢楼挡住了视线，我们必须爬到那幢楼的屋顶上。但是已经没有时间先爬下这幢楼，然后跑到那幢楼下，再爬上那幢楼的三楼屋顶了。

在屋顶上，离我不远处有一把梯子，似乎可以够到对面那幢楼的护墙。站在那幢楼的楼顶应该可以清晰地看到敌人逃跑的路线。

我看了看乔恩，他在摆弄无线电对讲机，对讲机中不断传来关于逃跑的敌人的报告。冲进房子里的战友也发现了很多武器和爆炸物。

我想要立刻行动，于是我向梯子跑去。这把梯子是用废弃的木头做的，好几根横木只钉了一根钉子，绑着一些电线。我抓起梯子，扛在肩上，跑到屋顶的边缘，战友正在那里等我。

他问我：“你确定这把破梯子能承受我们的重量？”

我们处于3层楼的高度，我站在护墙的边缘，看了看两幢楼之间的距离，大约有15英尺。

“如果我们把梯子放平，沿着梯子爬过去，应该可以吧。”我答道。其实我对这把梯子也没什么信心。

战友笑着答道：“不管了，先试试再说吧。”

我们俩都想尽快投入战斗，抓到逃跑的敌人，防止他们设下埋伏。我们慢慢把梯子伸过小巷，伸向对面那幢建筑物将其摆放好。战友先

爬，他平趴在梯子上，慢慢地爬过去，我一边扶着梯子，一边观察着那幢建筑物的动静。轮到我时，我把步枪甩到背后，开始匍匐前进。

我的脑海中又闪现出阿拉斯加的薄冰。想要通过薄冰的唯一办法就是尽量把身体展开，越开越好。如果你站着，那么所有的重量都在一个点上，薄冰肯定会碎，然后你就会掉进刺骨的冰水里。爬梯子跟过薄冰一样危险，我们离地面有3层楼的高度，敌人就在附近跑动，况且这把伊拉克梯子还那么烂。

在阿拉斯加爬过薄冰的时候，我的身上可没有背60磅的重物。

我做了两次深呼吸，试着集中注意力。我依然恐高，这次仍然是狭小的3英尺世界帮了我。

我一寸寸地向前爬着，下面的小巷里堆着成堆的垃圾，大部分看上去像是厨余垃圾，有很多腐烂的食物和食品包装盒。小巷里满是塑料袋，看这情形，像是有辆卡车曾经撞过这堆垃圾，把垃圾撞得散了一地。

我一直在往前爬，终于到了对面的楼。站起来后，我快速冲到屋顶的一角，寻找逃跑者。如果我们犹豫不决，或是决定不用这把梯子，敌人肯定可以轻而易举地逃脱。我们看到两个家伙正拼命地跑着，两个人都带着枪。

我看到战友的枪瞄准了左边那个逃跑者，我举起枪，瞄准右边那个。我们俩同时开枪，击毙了逃跑的人，没有给他们跑到巷口的机会。地面部队进错了门，让敌人有机会逃跑，不过这次他们就没那么幸运了。

乔恩还在原来那幢楼上，他听到了枪声。我的余光瞥到他似乎正在往梯子的那个方向跑。我的目光又转回小巷，继续搜寻敌人的踪迹。在建筑物里的战友正在排查房间，他们发现了很多武器，但是并不清楚建筑物里到底藏了几个敌人。

我听到AH–6小鸟直升机在我头顶盘旋，直升机上配备了火箭发射

器和机枪，如果我们遇到了麻烦，直升机就会来帮忙。自从报告有逃跑者以后，直升机就在附近转圈巡逻，寻找其他逃跑者。

我突然听到无线电对讲机中传来紧急呼叫。

直升机的飞行员说道：“有一个战友倒下了。”

几秒后，飞行员又重复了一遍。

“有一个战友倒下了。”

刚开始，我觉得可能是地面部队的一位战友在排查建筑物的时候受伤了。不久，无线电对讲机里又传来飞行员的声音。

“有一个战友倒下了，位置在目标以南100米处。”

这令我很困惑，乔恩和我们屋顶部队就在离目标100米左右的位置，但是我们都很好，敌人从来没有向我们开过枪，飞行员说的不可能是我们。

我看了眼战友，他耸耸肩。我回头想看看乔恩是不是和我们在同一个屋顶上，顺便问问他。

乔恩不见了。

我问战友：“乔恩去哪儿了？他刚刚还在那儿用无线电对讲机通话。”

战友问道：“梯子去哪儿了？”

该死的。

我们俩立刻冲到大楼的边缘，梯子不见了。我往下看了眼，发现乔恩正躺在垃圾上，头盔歪向一边，嘴里轻轻呻吟着。

我向无线电对讲机说道：“我看到伤员了，在目标南面两幢楼之间的小巷里。”

直升机飞行员看到乔恩掉下去了，肯定呼叫了地面部队去救人，现

在医护兵想知道乔恩的具体方位。

战友说道："打开网格参考图（GRG），告诉地面部队乔恩的位置，我们必须立刻下去。"

我们收到消息，还有更多敌人在附近区域，如果他们无意中发现了乔恩，乔恩就死定了。我拿出参考图，指挥地面部队往乔恩的方向赶过去，参考图上的这个区域的建筑物都标了号码。

网格参考图是卫星照片，进行空袭时也会使用网格参考图，以确保飞行员和地面部队对方位的描述是一致的。

我通过无线电对讲机说道："他在4号和8号相交的那个小巷里。"

地面部队立刻派出医疗兵。医疗兵根据网格参考图的坐标，向乔恩的方位赶过去。在医疗兵赶到之前，我们站在屋顶上提供火力掩护。医疗兵赶到后，我们得想办法下到地面。我们不可能再爬回原来那幢楼上了，因为梯子已经断成了两半。这幢楼的屋顶结构和原来那幢楼是相同的，有一扇门可以下楼，门没有锁。

我试着集中注意力，让自己保持冷静。我真的很担心乔恩，经过几个月的共事，乔恩早已成为我的导师和朋友。我感觉所有的陆军战友和海豹突击队战友一样，感情深厚，就如同兄弟一般，我不希望乔恩发生什么不测。从屋顶看下去，乔恩的状况不是很好，但是我能听到他的呻吟声，据我所受过的医护培训来看，呻吟是一个好现象。

"我们走吧。"我听到战友一边小声低语，一边向屋顶的那扇门走去。

我沿着楼梯慢慢下楼，举着步枪随时准备射击。进入巴格达的房子总是会让人感到惊讶，从外面看，完全无法想象里面的样子。好几次，我们袭击的目标从外面看是破破烂烂的，但是房间里的家具和装修却非常精致。

几分钟前我沿着梯子爬过来的时候，从没想过这栋房子是别人的

家。沿着楼梯下到三楼后，我们进到了别人家的门厅里。我的靴子踩在大理石上，发出吱吱声，我们朝门厅的尽头走去，那里有楼梯。我们经过每个房间都会匆匆向里面瞥一眼，确保屋子里没有武装分子。不过，我们的当务之急不是排查房子，而是尽快走出去，尽快赶到乔恩身边。

我们正沿着大理石阶梯从三楼往二楼走，再接着往下走就能下到底楼。这时，我突然看到楼梯的下方站着一个男人，他穿着阿拉伯男人经常穿的长袍，脚上穿着拖鞋。他的双臂展开，举在半空，仿佛是要告诉我们他手里没有武器。

“有什么能帮你吗？”他用英语说道，只有轻微的口音。

我正想要对他吼，让他趴下，但是他近乎完美的英语让我感到震惊。

我说：“我们要下楼。”

他答：“跟我来。”

我走近他，用枪指着他的后背，他带我们下到了二楼。我不信任他，不过他的家里应该不会私藏武装分子。我觉得他只是想确保我们寻找出口时，不会毁了他的房子。

他说道：“我是教授。”

我没回答，这关我什么事儿，我只是想要走出去，尽快找到乔恩。我原本的任务是作战，但是现在乔恩受伤了，我的当务之急也变了。

那位教授把我们带到了前门，打开了门，让我们走。战友让他远离那扇门并保持安静。我站在门边向外张望了一下，想看看外面有没有武装分子。确保没有武装分子后，我迅速走出房子，向小巷跑去。

在小巷里，我看到一个医务兵正跪在乔恩旁边。乔恩神志依然清醒，还在呻吟。他从3层楼高的屋顶掉到了巷子里，掉在了一大堆垃圾上。这可能是唯一的一次，伊拉克的一堆垃圾挽回了一条生命。绝大多数时候，我都担心巴格达大街小巷的垃圾堆里可能埋着炸弹。

我们赶到的时候，医务兵正在跟乔恩说话。

医务兵问：“你能站起来吗？”

乔恩答：“能。”

乔恩并没有骨折，我们扶着他站起来时，他发出了长长的一声呻吟，我们扶着他向卡车走去。他在卡车后面躺下，喘着粗气。他肯定很痛，但不想表现出来。

乔恩说道：“那把该死的梯子断了。”

乔恩没看到我们架起那把伊拉克木梯子，以为是我们每次执行任务都会带的金属梯子。听到我们开枪后，他脑中唯一的想法就是尽快赶过来帮助我们。

他决定直接走过梯子，而不是像我们那样匍匐着爬过梯子。他尝试沿着梯级往前走，那些梯级都是用锈了的钉子和旧电线绑的。他在3层楼的高度，背着60多磅的装备，而且戴着夜视镜。尽管我们的夜视镜是最先进的，但是透过夜视镜还是很难判断自己所处的高度。

这样的举动即使是在白天踩着金属梯子也是很难完成的，更何况乔恩是在夜晚的战斗环境中行动。当时乔恩已经走了一半了，如果不是那把梯子突然从中间断掉，乔恩应该可以顺利走过去的。

听他讲完事情的经过后，我感到非常震惊。在夜晚的战斗环境中直立着走过梯子实在是一个壮举。我开他玩笑说，肯定是因为他的睾丸太重了，才会把梯子压断。

我们很快结束了战斗，返回基地。每一次卡车颠簸，乔恩都会呻吟，而伊拉克的每一条路都凹凸不平。我们回去以后，乔恩没有去医院，他参加完“行动后反思”才去睡觉。他请了两天假，很快又返回了工作岗位，身上有一些挫伤，但都没有大碍。

两天后，看到乔恩又出现在小鸟直升机上，我不禁松了一口气，不过他看上去比我更如释重负。对他来说，眼睁睁看着我们以身犯险，自

己却不能参与，远比他身体上的伤更令他痛苦。

至今，我和乔恩依然保持联系，去年我还参加了他的退伍派对，他只邀请了几位密友参加派对。乔恩的胸肌依然健硕，不过胡子已经刮掉了。和我一样，他看上去也老了，不过不是因为岁月，而是因为阅历，他为祖国服役了20多年。

乔恩把我称为他“最喜欢的海豹突击队队员”，为此我深感自豪，他是我从军生涯中遇到的最好的领导，也是我永远的朋友。那次伊拉克的任务结束以后，尽管我们都很忙，但始终保持联系。我们不仅会交流当下发生的事件，还会比较陆军和海军所使用的最新的战术和技术。在我们的脑海中，陆军和海军之间并不存在竞争关系，相反，我们隶属于同一个团队，总是能得到对方无条件的支持。乔恩是我在陆军的伙伴。

刚到巴格达时，我内心忐忑，不知道自己是不是能与陆军战友融洽共处。但从我加入陆军的第一天起，我就发现我们的思维方式是相同的。我们拥有共同的目标，这一共同的目标让我顺利地融入了团队。我们并不会因为军装颜色的不同而陷入毫无意义的争斗中。也许陆军和海军所使用的装备不同，选拔的过程也不同，但是我们的思维方式是高度一致的。

我们都自愿去执行最危险的任务，正如贝克韦斯所说的，“要么得到一枚勋章，要么得到一个运尸袋，或是两者兼得”。也正如沙克尔顿所描绘的那样，“工资低，天气冷，可能长时间处于黑暗之中”，这些我们都能欣然接受，但是我们宁愿死，也不愿意接受失败。

然而，最重要的是，我们始终以团队的利益为先，同时要求每一个人都追求卓越。这些话说起来容易，但是要始终遵循却并不简单。我在特种部队服役时所遇到的正是这样的战友，我们都拥有共同的目标和几乎相同的思维方式。

第6章

双向信任

信任

我站在指挥中心，眼睛盯着巨大的平板电视屏幕。斯科特（Scott）站在我身边，抓了抓胡子，摇了摇头。

他说："感觉不太对劲。"

斯科特是老兵，他有足够的经验，能够判断什么是"对劲"，什么是"不对劲"。

距离我第一次参加训练，第一次被派去伊拉克执行任务已经过去将近9年了。战争从伊拉克打到了阿富汗，又从阿富汗打回到了伊拉克，现在又再次打到了阿富汗。我已经执行过几百次任务，攻击过几乎所有类型的目标。我已经有足够多的经验，能够判断什么是好的攻击目标，但这次的目标显然不是。

显示屏上是无人机拍下的画面，那幢建筑物灰黄的颜色和阿富汗其

他房子很类似，围墙大约有10~12英尺高，是用石头和泥浆砌成的，墙上有一扇铁门。建筑物坐落在一块空地的中央，空地的一边种了一排树，周围都是农田。离这幢建筑物大约500米远的地方还有几幢更小的建筑物。

空地上没有孩子玩耍，院子里没有妇女走动，没有人进出房子，也没有正在吃草的山羊或是牛，周围也没见到男人。这房子看上去像是被废弃了，但是我们已经得到消息，房子里可能藏着一位“基地组织”的高级指挥官。

战争打到这个时候，阿富汗境内已经很难找到基地组织的指挥官了。我们追踪、攻击的对象大部分都是塔利班的小喽啰，他们在农闲时继续开展“圣战”。塔利班的高级指挥官都驻扎在阿富汗与巴基斯坦的边境，很难找到他们。高级头目们完全了解现状，他们不太可能躲在阿富汗境内。如果基地组织的头目真的躲在这幢建筑里，那他的保镖呢？也没有人进出房子接受他的指令。为什么一个“基地组织”的头目会从边境地区跑到这幢废弃的房子里，而且不带任何保镖？

情况完全解释不通。斯科特的想法是对的，这肯定是一个陷阱。

根据经验判断，每个人得到的结论都差不多。过去几年，特种部队一直在追踪塔利班和“基地组织”头目，以及炸弹制造专家。我们逐渐摸索出他们的行动规律，以求等待最合适的进攻时间。一旦确定目标所在的地点，我们会立刻前去干掉他们。类似的任务执行了太多，感觉像是在玩打地鼠的游戏，刚干掉一只地鼠，另一只马上又冒出头来，让我们备感沮丧。我们并没有消灭叛乱和暴动，只是在慢慢瓦解他们的力量。叛乱分子并不需要获胜，他们只要能够耗下去就行。

我只关心实际问题，比如，如何保证团队的安全、敌人到底有几个、进出目标建筑物的路线等。我们已经参加过很多实战，这一次情况如此反常，无疑是一个危险的信号。那些高屋建瓴的战略对我来说意义不大，只有上将和政治家才会从战略的高度思考问题，参与实战的士兵则不需要。

我们战区的最高指挥官决定对目标发起攻击，他是陆军游骑兵部队的上校，被派来指挥这个战区3个月，他觉得这是干掉“基地组织”高级头目的大好机会。

斯科特开玩笑道：“他想要干掉‘基地组织’高级头目，这样就能晋升将军了。”

当时我深感不安。在他的指挥下干掉“基地组织”高级头目，对他来说当然是丰功伟绩，但是我怀疑这位陆军上校对形势的判断能力是否跟我们一样高，也许他只是想确认一下那位高级头目究竟在不在目标建筑物里。我们面对的是共同的敌人，而他在做的是他认为需要做的事。在此情形下，人们很难控制自己的情绪，特别是在得不到他人的信任而可能付出很高代价的时候。

随着职业生涯中所经历的事情越来越多，我逐渐了解到与领导和下属的沟通往往是重中之重。

我们部队的总指挥向陆军上校解释了目前的情形和我们的担心，但是完全不起作用。总指挥是我们部队级别最高的军官，不过他可能刚从学校毕业没多久，带兵作战的时间不是很长。而军士长的军衔虽然不高，但却是海豹突击队的老兵，带兵作战的经验丰富。对于部队来说，经验就是王道，因此军士长才是指挥我们部队作战的核心人物。

总指挥和军士长都试图向陆军上校解释，告诉他在以前几次执行任务时，我们也见过类似的建筑物，最后发现都是陷阱，建筑物里埋设了爆炸装置，等着我们去送死。

我们和陆军游骑兵部队共同在阿富汗作战，因此战区的最高指挥官每3个月轮换一次，这3个月是海豹突击队的军官，那之后3个月就是陆军游骑兵部队的军官。其实这个方法不是很好，因为两支部队有着天壤之别，因此总有一支部队要去适应最高指挥官的作战风格。虽然两支部队的目标是相同的，但是达成目标的方式却大相径庭。

陆军和海军都有其自身的组织架构和行事方式。简单来说，最大的

不同点在于：游骑兵部队是自上而下进行规划部署，而海豹突击队则是自下而上进行规划部署。

海豹突击队进行规划部署时，指挥官当然会起领导作用，但指挥官希望我们也可以献言献策，而不是成为一个只会执行任务的机器人，游骑兵部队则恰恰相反。游骑兵部队的指挥官会说："我要去袭击那个目标。"而海豹突击队的指挥官则会说："兄弟们，你们怎么想呢？今晚要不要去攻击那个目标呢？"

我所在的这一中队的每一位队员在海豹突击队的服役时间都超过了5年，因此我们的队员比游骑兵年龄更大、经验更丰富，通过经年累月的作战，我们上上下下都已建立起足够的信任。

游骑兵部队当然也在慢慢积累经验，但是队员普遍比较年轻。海豹突击队队员的平均年龄是31岁，而大部分游骑兵队员只有20多岁，甚至更小。

最大的不同点在于两支部队之间目前还没有建立起足够的信任。

我们海豹突击部队注意到了情况的反常，因此建议继续观察目标，不要急于行动，况且建筑物附近没有任何大的动静。但陆军上校的想法完全不同，他看上去并不信任我们，尽管我认为我们是值得被信任的。陆军上校还是下达了攻击目标的指令。

一位队长说道："棒极了，又来了一个瞎指挥的人在千里之外发号施令。"

我笑了笑，一边走出屋子，一边说道："至少不是什么生死考验。"

那一刻，我们对那位陆军上校的信任感荡然无存，他根本不听我们的想法，我们想让他不要急于进攻、继续监控目标，可是他对此嗤之以鼻。

我们聚集在指挥中心，又重温了一遍行动计划。通常情况下，我们在要去执行任务前总会有一丝激动。我们开玩笑说海外部署就像被判了

刑，被关在军营里，吃着囚犯吃的难以下咽的食物，而且没有命令就不可以离开驻扎地，只不过安保措施没有监狱那么严格罢了。尽管执行任务可能冒着生命危险，但离开营地去执行任务总比整天困在营地里好。

我到了指挥中心后，总觉得整个任务都笼罩在阴影之中。最好的情况就是无功而返，浪费时间；最坏的情况则是一头扎进了陷阱里。

军士长说道：“我们采用‘Y着陆’，而不是慢慢潜入。希望我们的动静可以让建筑物里的人也发出点动静。”

“Y着陆”的意思是，坐直升机直接在目标建筑物附近、火箭弹射程之外的一个点着陆。我们通常的做法是在更远的地方着陆，保证敌人听不到直升机的声音，然后再慢慢潜入。但是这一次，我们就是希望直升机的动静能够惊醒屋子里的人，让他们逃跑。

当然，即使敌人有了动静，他们身上也有可能穿着自杀式炸弹背心。我们从一开始对这个计划就不是很有信心，但是我们别无选择。

军士长说道：“这就是我们的世界、我们的工作，我们要尽全力保证完成任务，并且没有人受伤。”

我曾听一位导师说过，发牢骚也有规矩，每个人都有权发5分钟的牢骚，5分钟到了以后，立刻闭嘴，马上去工作。在我们出发去坐直升机之前，还有整整5分钟时间。

大巴车在碎石路上颠簸着向停机坪驶去，我没有时间去想那位陆军上校，也没有在心里抱怨为什么他要强迫我们去执行这次任务，把我们置于险境之中。我尝试着把注意力都集中在自己3英尺的世界中。我的工作不是抱怨，而是按照上级的指示向那幢建筑物发起进攻。如果能顺利完成任务，我们有大把的时间来抱怨陆军上校的这个糟糕的决定，但如果现在就因此而分心的话，我们可能就无法活着回来了。

我把HK–MP7冲锋枪放在腿上，身边放着改造过的M79榴弹发射器。我们的军械师把枪管截短了，把枪托改造成了手枪式握把，并且在枪的上部安装了红点瞄准器，以提高发射的精确度。MP7冲锋枪比较

轻，但是杀伤力不够大，因此我带着MP7冲锋枪时，总会顺便带着M79榴弹发射器，M79也被称为“海盗枪”。如果敌人离我的距离超过150米，就必须使用M79。

我所有的装备都是AOR1沙漠数码迷彩色系的，我有点强迫症倾向，要求所有的装备的颜色都必须协调。多年前参加跳伞训练时，我曾因为装备的不适而无法集中注意力，结果搞砸了那次训练。这么多年过去了，今晚我的装备仿佛已经融为身体的一部分，干净、有序、整洁。

直升机上，狙击手坐在我对面，他们的脚边放着可折叠梯子。狙击手要依靠折叠梯爬上目标建筑物的外墙，为我们提供火力掩护。一切准备就绪。我只是希望当我们着陆时，头顶的无人机能发现一些动静。

直升机轰鸣着开始下降，舷梯已经打开，我们都焦急地等待着飞机停下。轮子触到地面的一瞬间，飞机突然停下了，扬起阵阵尘土。总指挥和军士长都和无人机保持着无线电通信。

军士长通过无线电对讲机对全员说：“没发现动静。我再重复一次，没有动静。”

我一边跑下舷梯，一边想，要么是塔利班人员训练有素，要么就是房子里根本没人。

我跟着战友冲下直升机舷梯时，脑海中思绪万千。我已经做好了战斗的准备。此刻我希望能听到熟悉的AK–47枪声或是火箭弹发射的声音，也觉得应该会有枪声传来。直升机的旋翼扬起的尘埃逐渐散去，我单膝跪地等待着。

我们围绕着建筑物排成了“L”型，随着直升机的旋翼慢慢停了下来，周围一片寂静。没有人跑步前进，也没有人喊叫，我们按照步骤缓慢行事，没有人着急。

前方可能是枪战或是埋伏，有什么可急的呢？

当晚月光暗淡，但是透过夜视镜，周遭的一切就如同绿色的月球表

面。我看到建筑物的外墙就在几百米开外，地面坑坑洼洼、尘土飞扬，这片地看上去已经荒废很久了。我顺着建筑物的墙向角落看去，看到附近有一片树林。敌人通常很喜欢躲在树林里，但是无人机在我们到达前后都没有发现任何敌人的踪迹。我已经做好了敌人伏击我们的心理准备。如果这的确是塔利班高级头目的藏身之处，高级头目的保镖肯定就在附近。

头顶上盘旋的无人机依然没有发现任何动静。唯一的动静是500米开外的屋顶上有两个热源，应该是两个男人。不过这两个男人很可能是普通农民，被直升机吵醒了，但他们也可能是塔利班开展伏击的侦察员。

狙击手慢慢地向建筑物的墙边移动，到达墙基后，他们把梯子展开，爬了上去，到达了掩护射击点。他们在高处可以看到墙里的动静，并且在我们靠近建筑物时给我们提供火力掩护。

我们站在原地等着，直到通过无线电对讲机确认所有的狙击手都已经就位。每个狙击手的汇报内容都是相同的："建筑物里没发现动静。"

军士长说道："狙击手，消息收到，进攻部队开始进攻。"

我也是进攻部队的一员，在编队的前方，斯科特就在我前面。我开始慢慢地向建筑物移动，绕过泥土堆和大石头。

军士长将无人机和狙击手的汇报传递给我们："依然没有动静。"

到达墙边后，我跟着战友绕到建筑物正面，斯科特率先走到院门边，我紧跟在他后面。我们看到院门开了一条缝，像是在欢迎我们进去，就差在门口铺块垫子来让我们进去前先蹭掉鞋底的灰尘。

斯科特搜查了院门，确保没有饵雷。他又迅速地扫了眼院子，确保里面没有武装分子伏击，接着他又把院门慢慢推开，推到一个更大的角度，眼睛始终在扫视院子里的情况。

没有人讲话，也没有人打手势，因为没有必要。战友们共事已久，

我们都知道斯科特正在工作，如果他觉得一切就绪可以进去了，会告诉我们的。果然他招手示意我们进去，我们轻手轻脚地通过门框，走进了院子。

进院门时，我和斯科特擦身而过。进院门后，左边有两条通向房子的通道，房子面积不大，只有一层楼。右边的角落里有一排畜栏，里面是空的。

我穿过院子，跟着战友向房子走去。我前面的一位战友推开了第一个房间的木门，里面开着灯，我径直向第二个房间走去。

我心想，“房间里开着灯应该是一个好兆头”。灯开着说明房子里有人。阿富汗的大多数房子都没有通电，应该不会奢侈到没人在也开着灯。

我在第二扇门前停下，等着身后的战友给我确认的信号。

战友捏了下我的肩，轻声说道：“准备好了。”

我用左手慢慢推开木门，陈旧的铰链发出了吱嘎声，房间里只有灰尘的味道，而普通的阿富汗房子里总会散发出动物粪便和食用油的味道。房间里一片漆黑。

进屋之前，我观察了一下屋子里的动静，屋子是空的。大部分阿富汗人家里的每个房间都堆满了各种杂物，比如，毯子、生锈的板条箱、用过的食用油桶。这个房间完全是空的，只有正当中的地上放了一块硬纸板。

刚开始我也不确定这是硬纸板，因为透过夜视镜很难辨认它。但总觉得硬纸板出现在这个房间里很奇怪。在阿富汗几乎找不到什么新的东西，因此在一个空房间里看到一块新的干净纸板绝对是一个危险信号。

“等等。”我对身后的战友轻声说道。

我弯腰抬起纸板的一角，纸板下面是一个洞，我再把纸板抬高一点，可以看到洞的边缘，但是看不清洞里有什么。突然我看到了炸弹尾

翼，沿着尾翼往下看，是一枚炸弹。

炸弹是灰色的，上面用英语写着标识和警告。这个洞很深，因此炸弹尾部的尾翼刚好和地板齐平。我拿掉了硬纸板，从洞边往后撤退。

我还没来得及警告战友，就听到有人在院子里大叫。

看到炸弹的那一瞬间，我自己差点也忍不住大叫起来。据我所知，武装分子应该可以遥控引爆这枚炸弹。

后来我得知，第一个亮灯的房间也是空房间，只有一只灯泡悬挂在天花板上，灯的正下方是一块地毯，地毯上放着两枚摆放成X型的火箭弹。

就在我发现炸弹的时候，他们也发现了火箭弹。

我们中计了。

战友们开始向院门撤退，进门时我们安安静静、不慌不忙，现在撤退时却是截然相反的状况。

斯科特还在院门边，他看到院门的背面缠了几根电线，因此待在院门边确保安全。如果这扇门完全开直的话就会爆炸，我很庆幸斯科特没有把门完全推直，只是开到了一个人可以通过的角度。院门证实了我们的猜测。

电话。

炸弹。

院门。

整个建筑物就是一枚巨大的炸弹，等着引我们上钩。

刚刚是斯科特在叫，他发现了院门背面的电线，因此一直守在门边，担心其他人会不小心引爆炸弹。一个个战友从他身边冲过去，冲出院门，而斯科特始终控制着门，让门保持在最安全的角度。

我小心翼翼地冲过院门，拼尽全力狂奔到附近的空地上，在惊恐之中，我觉得我跑出了有生以来最快的速度。我回到了下直升机的地方，单膝跪地待在一条浅沟里。我感到口干舌燥，拿出驼峰水袋喝了口水，漱了漱口，把水吐在了尘土中。斯科特依然在院门边指挥着大家撤退，他是最后一个走出院门的，出了院门后也开始狂奔。

“清点人数。”军士长说道。

我是阿尔法（Alpha）小队的，我看到我们队长正在四处走动，辨认战友。戴上夜视镜后，每个人看上去都差不多，因此我小跑过去主动向他签到。他朝我竖了竖拇指，接着向军士长走去。

“阿尔法小队到齐。”队长说道。

我又回到了那条浅沟里，无线电对讲机又传出声响，我听到军士长和总指挥正在和联合末端攻击引导员（joint terminal attack controller，JTAC）对话，希望对建筑物进行空袭。

两架A–10攻击战斗机从头顶呼啸而来，准备对建筑物进行空袭。联合末端攻击引导员叫来了这两架飞机，并告诉了飞行员建筑物的位置，以确保炸弹投放的准确性。

拆弹太危险了，我们唯一可行的办法就是引爆建筑物里的炸弹。这幢房子已经被废弃了，附近的其他房子离这里也很远，因此不会造成无辜平民的伤亡。

“准备投放，10秒。”我听到联合末端攻击引导员通过无线电对讲机说道。

我们互相传递信息，确保每位队员都听到了警告。我平趴在浅沟中，尽量把身体压低，那时我还没空去想我们每个人离死亡有多近，我只是希望陆军上校能够吸取教训。

“5秒。”

我们都平趴在地上，尽量把身体缩小，因为我们离建筑物的距离并

不是很远。A–10战斗机独特的引擎声越来越大，我虽然头上戴着头盔，脸也尽量埋在土里，还是能感觉到炸弹点亮了整个天空，建筑物变成了一个火球。几秒钟后，两枚重达500磅的激光制导导弹的爆炸声传来，在山谷中回响。随着巨响渐渐消散，A–10战斗机倾斜着拉升至高空中。

正当我想慢慢起身时，突然建筑物的断壁残垣上又燃起了一个火球，瓦砾、碎片四溅，这枚炸弹正是敌人设下的埋伏，想置我们于死地。

无数的石头、泥土重重地砸在我们四周，我又滑回浅沟中，把头压低。我感觉有东西戳到了大腿，起初我以为自己压到了一根灌木丛里的荆棘，因此移动了一下身体的重心，但是不管用。我缓缓地伸出手，摸了摸身下的浅沟，但是除了尘土什么都没有。我又摸了摸大腿，依然有刺痛感。

我把戴着手套的手伸进了口袋中，掏出了一片弹片，跟硬币差不多大小，形状像是一把匕首，边缘很锋利，因此戳到了我的大腿。弹片非常烫，把我总是放在左口袋里的泡沫耳塞都融化了。等弹片冷却后，我拨弄着这片弹片，我不知道它是如何进入我的口袋的，不过我实在很幸运，幸好弹片只有硬币大小，幸好弹片砸向我时速度应该不快。

我们走回着陆区域时，我听到一位战友说：“这简直就是一场闹剧。我们总指挥向陆军上校汇报情况时，真希望我也在场，总指挥一定会说‘早就告诉过你事情是这样的’。”

我的感觉同样如此，我们都很愤怒。陆军上校应该相信我们所做的判断，我们应该延迟一天再行动，以便收集更多的情报。我们为什么这么急着行动呢？开展行动需要有“战术耐心”，但是陆军上校显然毫无耐心。

搭乘直升机回军营的路很长，我能感觉到周围的战友都在生闷气，直升机的引擎声太大，因此没人讲话，但是身体语言早就暴露了我们的

愤怒。从一开始我们就不想执行这次任务，我们表达了反对意见，但是陆军上校却充耳不闻。在我们冲锋陷阵、命悬一线时，也许那位下达行动命令的指挥官正在几百英里外的基地办公室里观看行动过程。

在海豹突击队，我一次次地了解到，信任是所有关系的基础。一方面，指挥官应该相信我们能够顺利完成任务；但另一方面，一旦我们发现情况不对劲，指挥官也应该给予我们充分的信任。信任必须是双向的，否则没有任何意义。当我走下直升机舷梯时，我知道自己再也不会相信那位陆军上校下达的任何命令了。

回到基地后，我们花了很长时间进行“行动后反思”。当然，陆军上校并不在场，他正在位于巴格拉姆（Bagram）的基地总部。我刚加入海豹突击队时，吸取的最深刻的教训就是不要太情绪化，即使知道自己是对的。在“行动后反思”会上，我们回顾了计划和行动中的每一个细节，我好几次告诫自己要保持冷静。

开会时，我仍然拨弄着那片弹片，它不仅让我看到自己有多幸运，同时也提醒着我，一位缺乏经验又刚愎自用的陆军上校差点儿让我们葬身战场。

“我们该怎么办？”一位战友在会上脱口而出。

“他差点儿杀了我们。”另一位战友说道。

最后军士长说话了。

“兄弟们，情况回顾得差不多了，看来每个人都很情绪化，当然这也无可厚非，但是我们要等几天再去向上级汇报情况。”

军士长是对的。立刻冲到陆军上校面前大声嚷嚷毫无意义，因为太情绪化不利于信息的传达，等心情平复以后再开口说话效果更佳。如果我们直接冲过去，毫无理智地大声抱怨，陆军上校不太可能接受我们的观点。

几天后，总指挥给陆军上校打了电话，用尽可能礼貌、冷静的语气

详细地向他解释了为什么他当初的命令是不明智的。等了几天以后，情绪已无波澜，总指挥讲话一语中的，即使起不了什么作用，至少能让陆军上校知道，他应该认真倾听部下对形势的客观判断，也应该相信部下的判断。这次通话交流让总指挥有机会和上校之间建立起信任。当然我们心中仍有不忿，但不忿并不是总指挥要表达的重点。总指挥和军士长的冷静让我印象深刻，他们深知情绪化地发一通火毫无益处；相反，沉着的举止、真诚的反馈和清晰的交流才是建立信任的关键所在。他们对待上校的态度就如同对待海豹突击队的下属一样，不卑不亢。控制情绪是我在整个职业生涯中都需要磨炼的技能。

信任是很微妙的，官位和头衔再高也买不到信任，信任是在反复试验、同舟共济、不断交流的过程中慢慢建立起来的。经过这次任务，我完全失去了对这位陆军上校的信任，他必须要努力赢回我的信任。希望通过这次交流，他在下次执行任务时能够信任我们部队。当然，我对于斯科特和其他战友的信任在与日俱增。

第7章

反思机制

交流

我忍住哈欠，走回待命室，脱下身上的装备，装备上满是尘土和汗水。作战时飙升的肾上腺素让我感到身心疲惫，错失目标也让我懊悔不已。

我们在行动中心旁边的一间指挥室里集合。当时是2010年夏天，我们在阿富汗东部执行任务，热气逼人，每一次执行任务都必须要额外带饮用水，不过这些水幸好在执行任务的过程中基本都被我喝完了，因此回来的时候我的装备会轻很多。

太阳即将跃上山头。今夜十分漫长，而且接下来的“行动后反思”会也不会轻松。

我们在霍斯特省（Khost）北部追踪一位塔利班指挥官。这座山谷是塔利班藏匿武器和炸弹的地方，我们通过情报、监视和侦察系统

（ISR）来追踪目标，ISR也就是无人机。塔利班起初在不同的村庄之间流窜，最终在靠近山谷末端的建筑群中安顿下来。我们立即开展行动。

我们的着陆地点选在火箭弹的射程之外，但是我们刚刚着陆，就收到好几份报告，报告中称塔利班从建筑群中逃走了。我们追踪了好几个小时，但还是让他们跑掉了。回到基地后，我知道会有很多尖锐的问题等着我们，我们必须要去分析究竟发生了什么，为什么会让敌人逃脱。我们都希望能够尽可能干净、漂亮地完成任务，但是交战规则束缚了我们的手脚，让我们错失目标。我们这次目标选择正确，却让敌人逃脱了，我们冒着生命危险冲锋陷阵的目的不是为了失败。

说实话，漫长的作战结束后，每个人都在为失败而懊恼、愤怒，我们此时最不想做的事就是坐下来分析失败的原因。但是“行动后反思”却是军队文化中至关重要的一环，贯穿了我的整个职业生涯。

“行动后反思”是我们改正错误的方式之一，这可以确保我们在执行任务的过程中的每一步都是正确的。“行动后反思”可能会让人变得情绪化，可能让人懊恼沮丧，其过程可能啰唆冗长甚至无聊透顶，但无论如何都非常关键。

考虑到敌人的情况和作战规则，我起初觉得采用“Y着陆”的决策是正确的，大家也都同意采用“Y着陆”，但事实证明，这个决策显然是错误的。无论自尊心将会受到怎样的打击，我们都必须深刻剖析导致失败的每一个原因，以便改正错误。最重要的“行动后反思”往往都是最艰难的。想象一下，如果军队没有在1980年“鹰爪行动”（Operation Eagle Claw）[注]失败后进行“行动后反思”，情况会是怎样的？

行动失败后开展的调查指出了很多问题，包括策划的不足、互相配合不默契、装备不够好等。正是因为经历了那次失败，后来我们才取得了更好的成绩。

“行动后反思”会上，我们会吸取教训，改变或废除一些政策，目的是为了让团队变得更强大。我们会让尽可能多的人参会，让军队上下的

每一个人都献言献策。只有每个人都放下自尊，乐于接受批评，会议才能达到理想的效果。

去参会的路上，我碰到了沃尔特（Walt）。沃尔特很矮，身高只到我腋下，不过他走路昂首阔步，多少弥补了些身高的不足。他也有点矮个子综合征，而且体毛异常浓密。沃尔特是我最好的朋友之一，而且他发表意见时说话很直接、很犀利。

沃尔特全身都覆盖着很厚的尘土，估计用梳子都没法儿梳通他的胡须。我对他笑了笑，他只是摇摇头，嘴角露出一丝笑容，凌乱的胡须中露出一排白牙。

他说道："真是一团糟，我们得理出个头绪，不能每次都暴露自己的行踪，给敌人逃跑的机会，特别是在不能扔炸弹的情况下。"

塔利班指挥官一定在我们着陆前几分钟听到了直升机旋翼发出的声音，这就如同预警机制，他们一听到直升机的声音就跑了。

敌人逃跑后，沃尔特和他的战友追了一阵，到山里却追丢了。会议开始后，每个人看上去都非常沮丧、气愤。每位海豹突击队队员的穿着、长相都不太相同，有些人的制服不是很合身，有些人留了胡子，有些人留着长发。每个人面前都放着饮料，有咖啡、水和功能饮料。会议时间一定不会短。

我和沃尔特坐下后，他的一位战友也来了，那位战友没穿迷彩衫，穿了一件黑色范海伦（Van Halen，美国一支摇滚乐队）T恤，T恤上的范海伦白色图案看上去很干净，因为作战的时候T恤是穿在防弹衣里面的。和沃尔特一样，他身体的其他部位也满是尘土。

我笑着说："看上去不错。"

他没笑。

我们冒着生命危险冲锋陷阵，没有人愿意看到失败的结果。我们如果想要顺利完成任务，就必须在交战规则允许的范围内找到解决方案，

塔利班也知道交战规则，他们也一定会利用交战规则来对付我们。塔利班完全了解，如果他们扔掉武器逃跑，我们不能朝他们开枪，他们也知道只要混在平民当中就很容易逃脱。如果我们的任务只是扔炸弹或朝坏人开枪，那战争要变得简单很多。但是我们不能那么做，不可以向赤手空拳的敌人开火。只要越雷池半步，就一定会有几十个为上级领导服务的律师来找我们的麻烦。

上一次参加部署作战的时候，没有高层的命令，我们甚至不能进入阿富汗的建筑物里。这样的交战规则使作战变得困难重重。

我和沃尔特到达会场时，大部分人已经到了。会议开始前，我用了几分钟时间调整心态，让自己平静下来，眼睁睁看着敌人逃跑而产生的沮丧感也慢慢消散了。开反思会不能太情绪化，否则会影响交流的效果。我做了两次深呼吸，把各种杂念排出大脑。我必须要善于给大脑分区，因为开反思会的时候头脑必须清晰，不可以有太多杂念。

墙上贴着一张海报大小的纸，上面写着要逐一讨论的事项。

任务策划

着陆

对目标开展的行动

战术质疑

撤离

交流

情报

总部指示

每个人都要轮流发言，讲讲自己在执行任务时承担的责任。作为队长，我首先要分析队伍的表现，如果我的手下有什么补充的，可以随时

插话。每个人都可以畅所欲言，领导也鼓励我们畅所欲言。

军士长第一个发言，他回顾了任务策划的过程。接着，我们按照纸上的条目一一往下谈，首先是着陆。我们乘坐两架CH–47直升机，采用了“Y着陆”的策略。

我们以前的任务采用的也是“Y着陆”策略。我们刚开始着陆，无线电对讲机里就炸了锅，敌人逃跑的消息此起彼伏。我跟在排头兵后面冲下了舷梯，跑到队列的右翼，以便进攻时有一个好的角度。

通过无线电对讲机，我听到了史蒂夫（Steve）的声音，史蒂夫是沃尔特所在小队的队长，史蒂夫的队伍跟着无人机的激光指示立刻去追击敌人，他们穿过建筑物向山里追去。我等待着向建筑物发起进攻的命令。其他小队也排成了侧翼进攻的队列，以提供火力掩护。

军士长通过无线电对讲机说道：“进攻！”

于是我们朝着目标前进。我看到其他小队和阿富汗突击队[注]队员消失在建筑群的迷宫里。我们的小队在其中一幢楼前停下，试了下门闩，门没锁，排头兵推开了门。

房子里漆黑一片，但透过夜视镜能看得一清二楚。房子只有一间主卧，角落里有一间厨房。房子显然被废弃了，没有敌人，没有武器，也没有炸弹，什么都没有。

门外，几位阿富汗突击队的队员正守着几位妇女和孩子。通过无线电对讲机，我听到史蒂夫依然在追击逃跑的敌人。我看到无人机的激光指示追踪着塔利班朝山上去了，史蒂夫和他的手下被甩得很远。他们头盔上的红外线频闪仪闪烁着，正以Z字形曲折向山上攀登，试图赶上敌人。

另一位战友也在注视着史蒂夫的方向，我对他说道：“情况不太妙，但愿他们能赶上。”

通过无线电对讲机，我听到史蒂夫要求近距离空中支援，他要求

AC–130武装直升机朝敌人开火，但这个要求却得不到批准。史蒂夫和他的手下苦苦追了一个多小时，追到了山上的未知区域，最终总指挥和军士长下令结束追击。再追下去也没用，他们赶不上敌人，也没有被允许扔炸弹。

总指挥下令撤离，第一架直升机在建筑群附近着陆，我们走上舷梯，坐在橙色的活动座椅上。几秒钟后，直升机起飞了，向基地的方向飞去。

另一架直升机向史蒂夫的方向飞去，去接史蒂夫和他的手下，包括沃尔特。他们跑得太远了，如果走回来和我们会合太浪费时间，我们不可能坐等他们回来。史蒂夫的脚下可不是什么小土丘，那是真正的大山，冬天会被冰雪覆盖。直升机要在史蒂夫所在的位置着陆并不容易。

史蒂夫和他的手下等着直升机来接他们，但是双旋翼CH–47“支奴干”直升机无法在山上着陆，因此来自第160特种作战航空团的飞行员让直升机越过悬崖后停住，在空中盘旋，然后慢慢地让直升机倒退，使舷梯靠近悬崖的岩壁，旋翼离岩石只有几英尺远。第160特种作战航空团的飞行员是全世界最优秀的，只有他们可以在如此险峻的地形上完成撤离。史蒂夫和他的队员看着像公交车大小的直升机慢慢后退，逐渐靠近悬崖壁，旋转的旋翼产生的强大气流刮起了阵阵尘土和碎石，碎石砸在队员们身上，队员们的制服上也布满了尘土。

飞行员操控舷梯，让舷梯离悬崖壁的距离仅有几英尺，史蒂夫和他的队员一个接一个地跳上了舷梯。

听了沃尔特描述他们是如何跳上舷梯的，我说道：“要不是飞行员水平高，你们还得自己爬下山。”

沃尔特说：“我们被碎石砸了至少有5分钟，搞得遍体鳞伤，我也不知道到底是自己爬下山更糟，还是被石头砸更糟。”

另一位队员说道：“说不定是你这件范海伦T恤让你那么倒霉。”

我说：“说不定是你胡子上灰尘太多太重，所以跑不快。”

我们几个在一边幸灾乐祸地开着玩笑，因为爬山的不是我们，不过史蒂夫和他的队员可笑不出来。他们拼尽全力追击敌人，但是空袭却得不到批准，让他们失望至极。

沃尔特问道：“我们这么干的意义何在呢？这些战术根本没用。我根本无法相信我们追了那么远，居然还是让敌人跑了。”

终于，史蒂夫插话了，谈到空袭没被批准的问题。

“武装直升机不能开火的话，待在目标边上有什么意义呢？难道还不能确认这些逃跑的家伙都是坏人吗？”

史蒂夫早就知道答案了。

逃跑的家伙当然都是坏人，但是交战规则规定，敌人手上必须有武器，我们才能开火。无人机追踪敌人时，并不能确定敌人是不是带了武器。我对此毫不怀疑，我的战友也是，可惜我们都不是最终下命令的人。

史蒂夫总结道：“我们的任务策划不妥当，又束手束脚的，才让这几个蠢货跑了，明明可以抓到他们的。”

塔利班效仿了“圣战”军和苏联军队打仗时的策略，他们躲在人迹罕至的深山里，除了直升机，没有别的方式可以到达这些区域，因此除了“Y着陆”，我们别无选择。

军士长说道：“我们之所以会选择‘Y着陆’，是因为地形所限，我们一开始就知道敌人有可能会开溜。”

我们发现很难去证明“Y着陆”是正确的选择，因为在直升机着陆前的几分钟，敌人就会听到动静，就会从建筑群里溜走。唯一可行的方式是我们采取围堵策略，堵住敌人的所有退路。如果不在直升机着陆前就包围建筑群，那就只能眼睁睁看着敌人逃跑，然后再去追了。

我们比较喜欢慢慢潜入建筑物的方式，这种方式不会让敌人提前知道我们的存在，也让我们有机会在正式进攻前包围建筑物，防止敌人逃

跑。我看了看侦察小队的队长，侦察队的任务是规划进出的路线、排布狙击手。

侦察队队长说道："进入那个山谷的路线很少，慢慢潜入的方式耗时太长，基本不可行。"

如果选择潜入山谷，需要大约6个小时，侦察队也不确定是否有人会掉链子。因为与我们同行的还有阿富汗突击队的队员和阿富汗普通军队的两位军人。阿富汗突击队是我们的盟友，而两位军人则负责守卫这片山谷。

大家都知道，阿富汗突击队和阿富汗军人不可能完成潜入任务，更不要说在要求的时间内完成潜入。

战争伊始，交战规则每年都会根据政治家想法的改变而改变。此次任务开始的时候，与阿富汗人合作也变成了规则之一。以前只有绿色贝雷帽部队要遵守这条规定，现在所有部队都必须遵守规定，包括伞兵部队和海豹突击队。上级要求我们和阿富汗突击队同行，尽管他们不会说英语。如果让他们参加BUD/S训练，估计两分钟都坚持不了。从理论上说，阿富汗突击队是"反恐行动"的主力军，但事实上，他们也没比普通阿富汗军人出色多少。

我们还得带着其他一些乱七八糟的人，比如，"战场的主人"（battle space owners，BSOs），他们要督战。他们也是美国入伍军人，如果阿富汗村庄里的老人跑到美军基地去抱怨，说我们滥杀无辜，那么督战的人就可以做证，证明那些阿富汗老人在胡说八道。

带着这些人使执行任务变得困难重重。好几次，因为直升机的重量限制，我们不得不将几位海豹突击队队员剔除在参战名单之外，就是为了给阿富汗突击队和督战的人腾出位子。

我说："督战的人和阿富汗突击队一点儿用也没有，我们能不能跟上层说说，不要带他们？"

军士长几乎要笑出声来了。

他答道：“你参军时间很长了，应该知道这就是现实，我们必须要接受现实。”

我摇了摇头，喝了口咖啡。我知道答案，但还是觉得说出来后心里舒坦一点儿。至少说出来以后，队员们还能讨论一下，至少表明大家曾经考虑过把这些没用的人剔除在参战名单之外，而不是剔除海豹突击队队员。

反思会还在继续。如果我们带着一大群无关紧要的人全部潜入，是不可能成功的。如果使用直升机进行“Y着陆”，一定会惊动敌人。军士长把我们的谈话又拉回了正轨。反思会上，我们本不应该怪罪别人，而是应该反思自己，没有人命令我们一定要采用“Y着陆”的方式。我们都在为交战规则和敌人的逃跑而愤愤不平，大家说话的声音越来越大，讨论越来越激烈，情绪也越来越激动，客观事实和好的想法都被情绪化的话语掩盖了。

军士长说道：“兄弟们，交战规则不是我们写的，但是我们必须要遵守。反思会的关键是要讨论每一件正确的事和每一件做错的事，我们必须要吸取每一个教训，以后不再重蹈覆辙。”

我环顾房间，发现有几个人在点头。我同意军士长的话，我们不可能让时间倒流，然后把这次任务再重新执行一遍。

军士长说道：“当务之急是要找出更好的方法。敌人听到直升机的声音一定会逃跑，每个人都需要反思这个问题。不要再指责别人或是咒骂交战规则，想一想大局，我们这次采取的战略失败了，下次务必要找到更好的方法。”

反思会提出了问题的症结所在，逼迫我们打破思维定式，积极思考、积极交流。下一次执行任务时，我们仍然要带着这一大群无关紧要的人，因此我们必须要想出一个可行的办法。

终于，大家不再互相指责，开始开诚布公地表达自己的见解和担忧。屋子里依然能嗅到沮丧的气息，但是仅限于这间屋子里，我们不会

把沮丧的情绪带到日后的任务中去。在这间屋子里，我们不分阶级，畅所欲言，无须任何掩饰，唯有如此才能纠正各种错误。

我还记得自己刚当上队长时的一次反思会，那次反思会让我深感不安。当时是在阿富汗执行任务，由于我们小队的队长菲尔（Phil）腿部中弹，我被临时任命为队长。我并没有想到自己那么快就要承担队长的职责，因此还在逐渐适应的过程中。由于我是新队长，因此特别想把每件事都做好，我知道军士长正在密切观察我的表现。幸好我的8名队员都比我出色，第一次当队长并不是太难。

那次进攻的目标跟往常一样，也是一名塔利班指挥官。我们锁定了他的位置，在阿富汗和巴基斯坦边境的一个村庄里，成功逮到他以后，军士长下达了撤离的命令。

我们每个人除了要带诸如武器、夜视镜、防弹衣等标准装备，还要带额外的装备，比如梯子和用来破门的锤子。我的背包里背了螺栓割刀，我都记不清有多少次，战友用完螺栓割刀以后，随手扔在了战场上，没有还给我。其他的额外装备同样如此，很容易遗忘在战场上，撤离的时候经常丢三落四。

每个人都做好了撤离的准备。当时是夜晚，四周漆黑一片，我想要确认一下我的队员是不是都带齐了装备。我们正在列队准备回着陆点，我通过无线电对讲机向我的队员们喊话，我叫了杰克（Jake），他的代号是阿尔法8。

杰克负责背梯子，我想要确认一下他有没有把梯子带上，但我使用的无线电频率是能让所有人听到我们的对话的。

我说道："阿尔法8，这里是阿尔法1。"

"阿尔法1，阿尔法8收到，请讲。"

"你带着梯子吗？"

他立刻答道："带了。"

我又确认了一下我的队员是否都到齐了，于是对军士长说道：

“Echo（英文意为回声）12，这里是阿尔法1，阿尔法小队列队完毕，准备撤离。”

每个队长都依次向军士长确认列队完毕，但是他们都没有问队员有没有带齐额外的装备。

军士长说道：“收到，撤离。”

回到基地后，我们扔下装备，立刻召开了反思会。讨论完“撤离”这个议题后，杰克举手发言。

“我只是好奇，你为什么要通过无线电对讲机提醒我梯子的事情？”

我问道：“什么意思？”

杰克答道：“梯子是我的装备、我的责任，我以前从来没有忘记过。”

刚开始，我吃了一惊，不知道该如何回答。我是队长，我有权利问他任何事情，我甚至可以通过无线电对讲机问他鞋子的尺码，或是早上有没有刷牙。接着，我突然顿悟了，觉得自己真蠢。

我说道：“问得好。”

我感觉自己非常愚蠢，我太关注自己的队伍是不是把每件事都做好了，却完全没有注意到自己的行为。我已经成了自己曾经最讨厌的领导类型：大事小事都要管。我当然可以为自己开脱，我问他梯子的事并没有什么不合理，因为梯子是比较重要的装备，我必须要确认它没有被遗忘在战场上。但是我却没有表现出对队员的信任，我应该相信他们能管好自己的装备。以前，老队长菲尔总是会放手让我们自己处理问题，只有在犯错误时才会开口纠正我们，因此菲尔一叫我名字，我就知道我一定犯了什么错误。问杰克有没有带梯子完全是多此一举，在反思会上，我必须要承认错误，为自己犯下的错误负责。

杰克问我：“我有没有提醒你带螺栓割刀或是枪？”

我答道："没有。"

"梯子是我的装备、我的责任，我绝对不会忘记的。"

他当然知道应该带些什么，我问话的方式让队员觉得我不信任他们，而每个人都知道信任是至关重要的。

我说道："是我的错，我吸取教训了，下次不会再犯了。"

我并没有因此而记恨杰克，我只是觉得很尴尬。

杰克做得好，他知道反思会是指出我的错误的最好时机，如果他不说，我下次可能还会这么问，甚至会变成一种习惯。

无论是关于梯子的反思会，还是追丢目标以后开的反思会，都达到了目的。

那次追踪塔利班指挥官的任务失败以后，第二天，我们又向新的目标发起进攻。我们没有时间沉浸在过去的失败中，必须要忘掉过去，打起精神，众志成城，投入新的战斗中。

一个月后，军士长要求我们向那次追丢的目标再次发起进攻。

军士长问道："愿意再试一次吗？上次让他们跑掉了，这次一定要逮到他们。"

我说："当然。"

我和史蒂夫在指挥中心，军士长和侦察小队的队长也在。屏幕上显示的是目标建筑物和山谷的卫星图。

军士长指着其中一幢建筑物说道："目标在家里，就是我们上次攻击的那幢建筑物，他和另外几个兄弟都在里面。"

我看了看建筑物和山谷，跃跃欲试。我必须要忘掉那次失败的任务，不再去纠结失败的细节，但是这一次绝对不会再让他们跑掉了。

军士长对我说："你的队伍优先。"

我的队伍可以选择作战方式。

我说："我想要潜入目标区域。"

我喜欢接受挑战，越是困难的事、越是艰难的任务，越让我兴奋。我们已经在反思会上总结了失败的教训，绝对不能让敌人提前发现我们，否则再试一次也没有任何意义。

我看着侦察队队长，他脸上带着笑意。

侦察队队长说道："我知道有一条路，但是不能让这么一大群人一起进去。"

我答道："我同意，决不能让一大群人一起爬山，否则绝对不可能完成任务。"

我又回想起上次反思会上的总结，上次就是因为有一大群无关紧要的人，才会选择用直升机"Y着陆"，这次要吸取教训。

我问道："阿富汗突击队和那些督战的人怎么办？用什么办法把他们运到战场？"

我们讨论了一小时，最终敲定了一个符合交战规则的方案。军士长带领我的小队、侦察小队和空军伞降救援小队乘坐直升机在附近的山谷着陆，然后步行潜入目标区域。当我们将建筑物包围后，会通过无线电对讲机告知其他小队，其他小队会和阿富汗突击队以及督战队员一起乘坐直升机进行"Y着陆"。先行到达的小队可以应付逃跑的敌人，等直升机一到就可以立刻投入战斗。最终我们完成了部署，这些想法都是在反思会上提出的。

我们将计划传达给了整支部队后，先行部队就乘坐直升机出发了，比大部队早了几个小时。我们开始步行潜入目标区域。天气很热，走了还不到1 000米，我的衬衫就全部湿透了。月色非常暗淡，要不是戴了夜视镜，根本什么都看不见。我们在山谷间爬上爬下，爬了好几个小时。

潜入目标区域的路程很长，但好在波澜不惊。我始终敦促自己集中注意力，希望所有的付出能够得到回报，最不希望看到的情况就是敌人再次逃脱。我们已经制订了一个伟大的方案，正在逐步实施这个方案。

终于，我们翻过了最后一座山头，目标建筑群就在脚下。我看了看手表，时间刚好，我们迅速下山。卫星图显示建筑群有好几条通向外面的路，我们两两分组，占据了每一个出口。

我们默默地下山，下山的途中，我始终举着步枪。我和另一位海豹突击队队员一组，到达目的地后，我们单膝跪地，静静等待着。头顶上，ISR系统正在不断监测建筑群的情况，没有发现动静。所有人员全部到位后，我从无线电对讲机里听到军士长的声音。

“目标锁定，还有两分钟。”

我看了看表，已经能隐约听到直升机旋翼的声响，直升机正飞越山谷，向建筑群飞来。我用袖子擦掉脸上的汗。如果敌人真的在建筑群里，那么他们随时都会逃跑。

几秒钟后，无人机操控员通过无线电对讲机传来报告。

“两个人逃出了建筑物，向东面去了。”无人机操控员说道。

等的就是这句话，我们在东面早就部署好了，正等着大鱼上钩。

我看过卫星图，知道他们选择的逃跑路径是一条小路，这条小路将建筑群中的6幢建筑物一分为二，他们上次逃跑选的也是这条路。在小路的尽头，我的新手下伯特（Bert）和一位空军伞降救援小队队员早就等在那里了。

我通过无线电对讲机喊道：“阿尔法4，朝你的方向过来了。”

伯特答道：“明白。”

直升机在建筑群的西面着陆，扬起阵阵尘土，旋翼的噪声震耳欲聋。无线电对讲机不停地传来各种报告，我的其他战友和阿富汗突击队队员都下了飞机，朝建筑群进发。

几秒钟后，我听到了消音步枪开火的声音，一定是伯特和那位空军伞降救援队队员开的枪。逃跑的敌人拿着AK–47，沿着小路没命地跑，但还没跑出多远就撞到了伯特。敌人试图停下脚步，举起AK–47射击，但他们还没来得及举枪，伯特和那位空军伞降救援队队员就朝他们开火了，他们在路口接连倒下。

伯特通过无线电对讲机说道：“两个敌人被击毙。”

两个家伙都死了，我瞬间感到一切的付出都是值得的，终于逮到他们了。我们第一次尝试失败了，但没有因此而气馁。我们总结了第一次行动中的经验，并深刻反省了所犯的错误，第二次尝试终于找到了正确的方法。

在战场上通常不会有第二次机会，我们并没有想到还能有第二次机会对付这群敌人，但是从第一次失败的任务中吸取的教训让我们受益匪浅。

反思会达到了预设的目的，正因为开了这次反思会，两位塔利班指挥官终于被击毙，再也不会造成任何威胁了。我们通过反思会学会了如何在符合交战规则的前提下变通，从而圆满地完成任务。这次所吸取的教训是显而易见的，但在很多反思会上总结的经验教训却要复杂得多。有时候，之所以会有战友牺牲，就是因为我们没能清晰地交流观点，没有很好地从错误中吸取教训。

在反思会上批评战友或是接受战友的批评，并不是一件轻而易举的事，但反思会却是帮助海豹突击队日趋完善的重要工具之一。在反思会上，最难的就是开诚布公地和他人交流，即使有时候犯错的是自己。在战场上犯错总是难免的，反思会上的交流与批评并不是针对某个个人，而只是为了将队伍建设得更强大。

从战场上所吸取的教训，有时甚至是血的教训。

---

1. “鹰爪行动”是美国政府于1980年4月24日为解救伊朗人质危机事件中被伊朗政府扣押

的52名人质而采取的一次军事行动。此次行动最终以失败告终。——编者注

2. 阿富汗突击队是阿富汗国民军编制中的特种部队，主要任务是在阿富汗全境展开清剿塔利班武装行动，以确保地区安全。——译者注

第8章
刻意练习

关系

在向建筑物靠近的过程中，狗一直在叫。

直升机的引擎一熄火，我就听到了狗叫声。直升机飞了很长时间。按照惯例，下飞机后的第一件事情是小便，此时第一声狗吠响彻整个山谷。几秒钟后，我听到了第二声狗吠。当我们排好队准备向建筑物前进时，狗叫声此起彼伏，似乎在警告这个地区的每位农民和武装分子。

我加入海豹突击队已经有11年了，对海豹突击队的运作已经非常熟悉了，也担负起了队长的职责。在做决策时，我已经能够屏蔽恐惧，也知道沟通交流和团队合作是取得胜利必不可少的因素。

当然，这并不意味着取得胜利是轻而易举的事。

我们飞到了阿富汗北部的昆都士省（Kunduz），德国人和其他联军部队几年来一直负责阿富汗北部区域，但是他们几乎没有对敌人开展过

行动，他们更注重修建道路、开设学校和诊所。敌人因此把这个地区当成了避难所，在这里为所欲为。其实我也不想离开大本营，那里还有啤酒屋、酒吧和俱乐部。当然，那是另一个故事了。

情报分析员发现一位塔利班高级指挥官就在这个区域，因此我们飞到了这里。在我们飞行的过程中，情报分析员也在持续追踪那位塔利班指挥官的落脚点。我们想要尽可能地接近目标，一旦接到行动指令，就可以立即投入战斗。

我们不知道塔利班头目长什么样子，在情况通报会上，他的画像也只有一个轮廓。

情报分析员一整天都在追踪目标，通过ISR系统看着他从一个地方移动到另一个地方，所到之处还会召集一些手下。太阳下山后，那一群人终于在一个落脚点停了下来，落脚点通常是一片树林或是比较容易防守的地方，他们会在那里过夜休息。他们所选的这片树林正好在一幢大型建筑物旁边。塔利班通常会出现在民宅附近，要求普通平民给他们提供食物，酒足饭饱后再钻进树林睡觉。阿富汗北部的树林非常茂密，塔利班一旦钻进树林，无人机就探测不到他们的行踪了。

那群人下午到达这个区域后，无人机探测到他们进了那幢建筑物，几小时后消失在树林里。从ISR系统观测到的情况来看，他们并没有离开过那片树林，当然也不能排除他们已经穿过树林偷偷离开的可能性。他们肯定知道我们的无人机在上方观察他们，因此在晚上有时候也会改变落脚点。

这一次，情报分析员非常确定那群人没有离开树林，因此我们决定发起进攻。

我是队长，因此我的一侧耳机连接了内部无线电网络，可以跟我的手下通话；另一侧耳机则连接了指挥网络，可以跟总指挥、军士长、无人机和其他空中飞行器保持联系。

无人机操控员说道：“没有动静，所有人都在树林里，那辆白色旅

行车还在原地。”

那位塔利班指挥官和他的手下就是开着这辆车，骑着几辆轻型摩托在村庄之间穿梭。如果车还在原地，就说明他们没有跑远。

我们步行了7千米，一路上都能听到狗叫声。我们已经很小心了，狙击手选择路线时也是尽量避开当地村庄，但是每走一步都能听到狗叫声，这让我们惴惴不安。

短暂休息时，史蒂夫说："这些该死的狗吵死了，它们每天都这么叫吗？还是它们是给塔利班打工的？"

史蒂夫也是队长，同时也是我最好的朋友之一。他身强体壮，脸上胡须浓密，看着像一只土拨鼠，我们经常开他玩笑，土拨鼠也成了他的绰号。

我是在S&T课程上认识史蒂夫的。教官要求我们列出班里表现最好的5位学员和表现最差的5位，史蒂夫每次都在表现最好的5位之列，也总是担任领袖的角色。我非常幸运地和他分在了同一个中队，虽然所在小队不同，但是每一次部署和训练我们都在一起。每当我有什么想法，需要反馈意见时，总会去找史蒂夫。绝大多数时候，我们的看法都是高度一致的，因此一旦他有什么不同意见或是有什么建议，我总会认真倾听。他的建议总是：

"老兄，别激动，你这么激动没人会理你。"

但其实史蒂夫和我的性格很像。

有一次在海外，史蒂夫和我对其中一位军士长的战术颇有微词，我们俩差点因此被遣送回家。当时，军士长提出一个计划后，拒绝倾听所有人的建议，对我们的批评也充耳不闻。那时，史蒂夫和我资历尚浅，他不允许我们这些"新人"质疑他的计划，威胁要把我们遣送回家，但最终我们当时的队长保护了我们。

我和史蒂夫在同一支部队共事了6年后，我们俩都当上了队长。作

为队长，我们必须要互相配合，我必须要清楚他的下一步行动，他也必须对我的想法了然于胸。我们共事了那么久，这一点对我们来说完全不成问题。一旦战争打响，我能够清楚地知道他对于战场形势的解读，以及他所带领的团队的下一步行动。

海豹突击队里流传着一种说法，每个队员都必须要学会“射击、移动和交流”，会射击意味着能够安全、高效地运用枪支，会移动意味着能够作为团队的一员在战场上高明、有效地移动，会交流意味着能够清楚地表达自己的观点，让战友知道你在做什么。共事了那么多年后，我们在战场上的移动和反应几乎已经成为本能。我们需要的海豹突击队队员不仅要掌握那些技巧，还要能够融入团队。我从不担心我的队员在战场上的表现，当战场上枪声响起时，他们一定知道该怎么做。对我来说，作为队长，最大的挑战在于回到大本营后，应该如何辅导、帮助我的队员。

我是审查委员会的一员，正在挑选有资格去上S&T课程的队员。面试之前先要进行体能测试，当年我自己参加体能测试的时候差点儿没通过，体能测试是S&T选拔中最艰难的一关。跑步、做俯卧撑并不需要多么强大的心理素质，关键是意志、决心和所做的准备。

面试的时候，大部分问题都是情景假设题，旨在测试队员的人品。回答问题的关键在于要对自己的行动给出合理的解释，并且能够自圆其说。其中出得比较好的一题是关于射击练习时间的，当年我自己参加面试的时候，教官就问了我这一题，现在轮到我问别人了。

教官问：“如果在参加部署前，你觉得射击训练的时间不够，还想多加练习，会不会带着军用的9毫米子弹去民用射击场练习？”

我依然记得自己当时的回答。

“当然会去。”我毫不犹豫地脱口而出，当时我穿着军装，刮了胡子，剃了头，试着让自己看上去不那么紧张。

“那不是非法的吗？”委员会的一位士官长问道。

我答道："我没有偷那些子弹，只是拿去练习。我不可能拿着作战用的枪去军用射击场练习，因为最近的那个军用射击场是彭德尔顿军事训练营（Camp Pendleton），开车过去要一个多小时。而我必须要完成练习，只有射完这些子弹，才能让我在战场上表现得更好。当然，我一定会告知军火管理员我拿走这些子弹的目的。"

我的回答显然是正确的。当时，我并不确信为什么这是正确答案。当上队长以后，我却能够理解了。这个答案显示了学员的主动性和积极性，并不满足于完成最基本的训练量，而主动性和积极性正是参加S&T课程必不可少的素质。这个答案也表明了学员愿意想方设法克服障碍，努力磨炼自己的技能，从而为团队做出贡献。我们希望看到积极主动的学员，希望他们愿意不断超越自我，圆满完成任务。

我在面试学员时，主要看学员是否能够融入团队的文化中，因为他有朝一日很可能会成为我的队员。

面试时，我总是会问："你能为团队带来什么？为什么要选择你去参加S&T课程？"

听到最多的答案是"我真的很勤奋"，第二多的是"我对于近距离作战非常在行"，也就是很擅长排查建筑物。

我总是会反问："那又怎样？"每个人都很勤奋，对于近距离作战也都非常在行。我希望学员不仅满足于达到最基本的要求，而是每天问自己同样的问题：

我如何才能为团队做出贡献？

我希望学员能够富有进取心，而不是仅仅满足于完成最基本的任务。每一位海豹突击队队员都能够完成交付给他们的最基本的任务，但是我希望他们除了完成被交付的任务，还能够主动要求承担更多的工作，唯有如此才能为团队做出贡献。

在海豹突击队，想要成功，唯一的方式就是要每时每刻全情投入。其他训练课程会从不同的部队招募学员，但是S&T课程只从海豹突击队

队员中进行选拔，相同的背景和相同的选拔标准让队员能够紧密配合。亲密无间的关系不仅能够鼓舞士气、营造良好的工作氛围，而且在战斗中也至关重要。队员之间的默契让我们能够对战友的举动了如指掌，而这往往是在战场上取得胜利的关键。

狗还在叫，我们在一片泥泞的草地边停下了脚步，对面就是建筑物和树林。真希望那些狗可以闭嘴，不过它们可能每天都是这么叫的，我们希望敌人对它们的叫声已经习以为常了。

参与此次行动的还有陆军游骑兵部队和阿富汗突击队，他们带了各种各样的武器，不过为了执行今晚的任务，他们还带了更大、更重的MK48机枪。MK48机枪发射的是口径7.62毫米的子弹，它对于在树林里提供火力掩护非常有效。陆军游骑兵部队和阿富汗突击队慢慢潜入齐腰深的草丛中，排成了掩护射击的队形，我们就在旁边等着。如果我们在进攻的过程中遇到什么不测，可以让他们用MK48机枪给我们提供火力掩护。陆军游骑兵部队和阿富汗突击队就位后，我们从草地的最右边穿过去，向着敌人的驻扎地进发。

草地泥泞，我们费了一些时间才走到树林边，草地和树林之间挖了几条灌溉渠，如果我们能够强迫敌人逃出树林、跳过灌溉渠，就能很容易地逮到他们。通过无线电对讲机，我听到陆军游骑兵部队的指挥官正在命令他的部下寻找武装分子，到目前为止，他们什么都没有发现，因此我们便慢慢潜入树林中。

我的小队在中间，史蒂夫的小队在我前面，四周漆黑一片，即使戴了夜视镜，在树林中也很难看清前方的路，因为树枝将所有的光都挡住了。每个人都小心翼翼地走着，尽量不发出任何声响。

我们都知道，一旦踏错一步，就有可能惊动附近的敌人。我几乎是用脚尖在走路，希望自己的脚步声尽量轻一点。我能看到红外激光器缓慢地扫视着前方的区域，每名队员的枪上都有激光器。红外激光器就如同手电筒，泛光的中心点就是枪瞄准的地方。裸眼是看不见红外光的，但是我们戴着夜视镜，所以能够看到。红外激光对我们帮助很大，特别

是在茂密的树林里。

我们在树林里走了不到50米，沃尔特在我右边突然停下了脚步。我和沃尔特共事多年，很熟悉他的肢体语言，我知道他一定发现了什么。他根本不需要说话，我们都知道他一定看到了什么。

我们全都停下了脚步等待着，沃尔特和一位战友继续前进。我们看到沃尔特招手示意我们过去，手上的枪对着一棵大树的树基，我们慢慢朝沃尔特的方向走去，经过他身边时，我们看到两个武装分子正在树下睡觉，身边放着AK–47。空地上满是垃圾，有水瓶、罐头和纸片。沃尔特又向树林深处走了几步，始终端着枪，红外激光器瞄准了武装分子的胸口。沃尔特和另一位战友守在那里，如果敌人醒过来，沃尔特将随时采取行动。他现在不想冒险开枪，尽管我们用的是消音武器，但是仍然有可能会惊动塔利班其他成员。

遇到睡着的塔利班既是好消息又是坏消息。

好消息是塔利班肯定就在附近，没有走远。坏消息是一场恶战在所难免。我们继续前进，尽量不吵醒睡着的塔利班。又走了不到30米后，出现了一条车道，这条车道通向一幢建筑物，塔利班就是在那幢建筑物里吃的饭。房前的一棵大树下停着几辆摩托车和一辆白色旅行车。

沃尔特和另一位海豹突击队队员在原地站岗，我的小队和史蒂夫的小队一起走上了车道，我们一行5个人径直向建筑物走去。我瞥向左边，看到史蒂夫的身体语言，就知道他的想法与我不谋而合，我们马上就要与武装分子短兵相接了。史蒂夫放低了重心，把HK416突击步枪架在肩上，随时准备射击，红外激光器扫视着前方的树林。

史蒂夫小队的机枪手配备了MK46轻型机枪，他们走在我队的左边，我们一同走上了车道，向建筑物的方向前进。敌人不可能走远，也不太会冒险走出树林，因为一旦走到空旷的地方，就会被我们的无人机发现。如果我们真的会遭遇敌人，他们一定就在前方的树林里。

车道快到尽头时，我看到地上有一堆毯子和垫子，毯子团成了一

团，看上去像是刚刚在毯子下睡觉的人一跃而起。还有几张睡觉用的垫子，一眼扫过去至少有5张垫子，不过我没有细数，因为我满脑子都在想着即将来临的枪战。

我在心里默默念着："该死，他们去哪儿了？"

我一看到垫子，就用红外激光器指给战友们看，战友们都停下了脚步，开始扫视周围的树林，我看到好几束激光在树上交错。我慢慢将激光器扫向左边，突然一个脑袋出现在我面前，又迅速消失了。那个脑袋消失的速度太快，看不清是男人、女人，还是孩子的脑袋。

交战规则一直在变，越来越严格，我无法确定那个脑袋是不是武装分子的，因此我不能开枪。不过是武装分子的概率很大，应该就是刚刚才从毯子下钻出来的。沃尔特发现的那两个睡着的武装分子是带枪的，因此我很肯定这个人也带着枪，但是我没看到枪，敌人也没有向我们开火。旅行车、摩托车、空被窝，所有的逻辑都讲得通，这家伙肯定就是我们要找的武装分子。

我没有再看到其他任何情况，我对着无线电对讲机低声说道：

"兄弟们，这里有情况。"

我刚说完，就看到一个人从我们正前方十几米开外的一条沟渠里站了起来。一看就知道这人是塔利班，他起身的同时朝我们开火，使用的武器是一把配备了弹药带的PKM机枪。

枪口发出的光亮就好似发射的是榴弹炮，枪管中射出一道3英尺长的火焰，我仰面跌落在地。夜视镜中的一切都笼罩在一团火光中。那个塔利班开始扫射，机枪的枪声盖过了其他一切声音，我也无暇再去想交战规则或是下一步该做什么。我看到好几个战友正在寻找掩护，我的身体也调整到了求生模式，我像《黑客帝国》中的男主角一样，弯腰后仰躲过好几发子弹，最终背部着地，如果我身体前倾的话，肯定会被子弹射中，而且肯定摔个狗吃屎。我用最快的速度调整身体的姿势，把身体尽可能放低。PKM的第二轮扫射即将袭来，我们现在什么掩护都没有，

撑不了多久。

我把步枪夹在两腿之间，开始反击，我能感觉到发射过的子弹的弹壳打在大腿上。我没有用全息瞄准镜，也不知道红外激光指着哪里，只是凭感觉朝着武装分子的方向扫射，心里默默地祈祷着。战友们也都在反击，我们需要尽快向敌人发起反击。

机枪的子弹不断地射进周围的泥土里，曳光弹从我眼前飞过，飞向周围的大树和灌木丛。我们一旦站起来，肯定立刻被子弹击中。那个塔利班还不太会用机枪瞄准，只看到机枪在他手中上下晃动，然而随着时间一分一秒地过去，他能够越来越熟练地掌控机枪了。

突然，我听到左面不远处有动静，是熟悉的MK46机枪的声音。为了节约子弹并保持射击的精准度，连发射击通常只会打6~8发子弹。但这次不同，史蒂夫小队的机枪手一直扣着扳机，进行了一次超长时间的连发。他和史蒂夫在我们左边大约10米的地方，拥有一个绝佳的射击角度。我看到史蒂夫朝着敌人所在位置的上方开枪，射出的曳光弹使树皮和木屑四溅。

此时，那个塔利班不再朝我们开火了，而史蒂夫和他的机枪手依然在给我们提供火力掩护，让我的小队能够迅速后撤。

我一边继续开枪，一边对身边的两位队员吼道："快走！"另一位队员留下来和我一起掩护前两位队员。

两位队员后撤了一小段距离后，找到了一个更安全的藏身点，现在轮到我后撤了。我侧过身，跳起来，尽量把身体放低。塔利班肯定马上又会开始射击，这是我们逃离PKM机枪火力的唯一机会。我全速冲过车道，在那两位队员身边停了下来，然后端起步枪继续开火，给剩下的队员提供掩护。

我喊道："快走！"

我的队员都到了有掩护的安全地带，我们继续为史蒂夫和他小队的机枪手提供火力掩护，让他们也能够撤离到安全地带。那个塔利班武装

分子只扣动了一次扳机就打光了弹盒里的200发子弹，史蒂夫和机枪手向我们这边跑来时，塔利班正在迅速给机枪装子弹。

史蒂夫和机枪手也到达安全地带后，军士长下令让游骑兵部队全力向敌人开火，机枪、榴弹发射器和其他小型武器共同上阵，子弹齐发。我迅速瞟了一眼刚才我们待的地方，大树已经成了一团火球。

军士长和总指挥在附近通过无线电对讲机发布指令。

总指挥说：“清点人数。”

小队的队长必须确保所有队员的安全，不能把任何一个人落下。我走到我的队员身边。

我的一位队员说道：“到齐了。”

他戴着夜视镜的脸上透出一丝笑容。

我回道：“知道了。”

此时此刻，要让我说出一句完整的、礼貌的话非常困难，我脑子里充斥着很多事情，当务之急是要在联合末端攻击引导员呼叫空袭前点清人数。如果有一名队员受伤了，还没有撤到安全地带，就不能进行空袭，必须要把他找回来。幸好每个人都在。

我对着无线电对讲机说道：

“阿尔法小队到齐。”

史蒂夫说道：“查理（Charlie）小队到齐。”

队长们一个接一个地在汇报情况，我屏住呼吸静静等待着。我觉得所有人都能够全身而退的可能性不大，是塔利班先朝我们开枪的，他们有先发优势，而且PKM机枪一分钟能发射650~750发子弹，肯定会有队员受伤。

所有队长汇报完毕，没有人受伤。有时候运气可能比水平更重要，到目前为止，我们很幸运。

史蒂夫和他的机枪手救了我们一命。随着事态的发展，他清楚地知道我的小队会在哪里，并及时来支援我们。如果不是和史蒂夫有着这种默契，我的小队不可能全身而退。史蒂夫凭直觉就知道接下去应该做什么，应该如何应对敌人的火力，我们的思维方式完全相同，对于对方的举动也了如指掌。

我们之间的默契配合就如同NBA（美国男子职业篮球联赛）的球员打篮球，他们每个个体都是优秀的运动员，同时也能够默契配合，打出精彩的比赛。我们也是如此，只不过不是在球场上，也不是为了年薪而战。

无线电对讲机里传来声响："准备近距离空中支援。"

联合末端攻击引导员正通过无线电对讲机呼叫近距离空中支援，偷听到此消息的塔利班正准备逃跑。

军士长说道："还有3分钟。"

如果树林里还有塔利班，他们还有3分钟的时间可以逃出去。我又确认了一下我的队员都有掩护，然后就静静地等待着空袭。

我蹲在一条沟渠里，等待着炸弹爆炸前的呼啸声。我看到一道闪光划破天际，几秒钟后听到了震耳欲聋的爆炸声，灰尘、碎片四处飞溅，火光中还能辨认出树木和建筑物的影子。

我听到无线电对讲机里传来的命令："准备第二轮空袭，3分钟。"

树林已经面目全非，我很庆幸自己在炸弹的杀伤力范围之外。每一次炸弹爆炸都会引起大地的剧烈震动，就如同一位巨人用拳头砸向大地。

第二轮空袭过后，所有小队队长与军士长和总指挥会合。

军士长说："准备排查树林，如果你的小队准备好了，告诉我。"

我小队的几位队员和史蒂夫小队的几位队员从沟渠里站起来，准备回到车道上去。我们排成一线，小心翼翼地向树林里进发。走近一看，

树林里触目惊心，就如同第一次世界大战的战场。炸弹炸出的弹坑依然在冒烟，烧焦的大树只剩下半棵，就如同断掉的牙齿。到处烟雾弥漫，树还在燃烧，夜视镜中到处都是绿色的模糊影像，其他东西都看不清楚。

走到一半，我看到几分钟前发生枪战的地方已经面目全非，炸弹吞噬了树木，只留下一个弹坑。我往前看，能辨认出一个人躺在一条小沟里，我举起枪对着那个人，慢慢地走近，发现是一个塔利班，全身都烧焦了，衣服还在冒烟，弹片划破了他的衬衣，弹药包还挂在身上。旁边还有一具严重烧焦的尸体。

我们继续排查树林，踏过很多碎片，绕过几个弹坑。我正想让我的小队转身去排查建筑物的情况，突然无线电对讲机里传来了无人机操控员的声音。

“西面150米处有几个人跑了。”

6个塔利班在最后一轮空袭过后逃出了树林，他们一定是世界上最幸运的塔利班，居然逃过了最初的枪战，逃过了游骑兵部队的武力袭击，还躲过了两轮空袭。

听到无线电对讲机播报后，我抬头看到史蒂夫和他的小队在我的左边，此时此刻我们的想法一定是相同的，绝不能让那群混蛋跑掉。

我通过无线电对讲机对军士长说：“阿尔法小队去追塔利班。”

我话音刚落，就听到史蒂夫说：“查理小队去追塔利班。”

军士长停顿了一秒钟后说：

“收到，阿尔法小队和查理小队，使用ISR系统和武装直升机，如果还需要什么跟我说。”

我通过无线电对讲机和无人机操控员对话。

“这里是阿尔法1，我的8名队员和一条狗正在往西面去，请告诉我敌人的数量和具体位置。”

无人机操控员给我们指明了方向，我们两队迅速向敌人所在的地方进发。驯犬师牵着一条战犬，那条狗也在嗅着敌人的踪迹。无线电对讲机中不断传来ISR系统的报告。

无人机操控员说：“阿尔法1，这里是ISR，有几个人在你西面500米处空地的西南角。”

我答道：“收到，请用激光指示。”

无人机的传感器操控员打出了一束红外激光，就像一支巨大的激光笔，指向了敌人的方向。从夜视镜里看出去，就如同一个巨大的手指，指出了敌人的精确方位，与电子游戏里的场景类似。

走出树林后，我们放慢了脚步。眼前是一片空地，空地上有一小块田埂，空地的南面种着一排灌木丛。

驯犬师放开了绳索，让狗跑到了队伍最前方，沿着那排树往前走。我注意到史蒂夫小队的队形与那排树垂直，他们再次走在了我们的左边，给我们提供掩护。

我让自己的队伍再往右边靠，希望能找到更好的射击角度。游骑兵部队这次没有跟来，只有我们两支小队孤军奋战，如果我们现在遭遇敌人，必须要找到一个绝佳的开火角度。

我始终注视着那束激光。我们走出树林后，激光就没再移动过，这是个好消息。但我希望能够尽快找到敌人，让他们措手不及，而且我希望他们只是一心想要躲藏，而不是跟我们对打。

我观察了一下左右两边的情况，我的队员已经散开，正在穿越空地。我又看了看左边史蒂夫的小队，无意中瞥见了那条战犬，战犬的小名叫“导弹”，它一头钻进灌木丛中消失了。不久我就听到一个男人的尖叫声。一定是战犬嗅到了敌人的味道，灌木丛中传来战犬的咆哮声和敌人的惨叫声。

我的小队继续往前走，去找其他塔利班，史蒂夫和一位狙击手进了

灌木丛去帮助战犬。战犬不停地撕咬着那个塔利班，让他发出阵阵惨叫，接着传来几声消音HK416的射击声，惨叫停止了。

史蒂夫通过无线电对讲机说道：

“大家小心，刚刚那个塔利班躲在沟渠里，手里有火箭弹发射器，正准备发射。”

刚刚逃跑的那几个塔利班把这个人留在灌木丛里设下埋伏，等我们经过的时候攻击我们，幸好战犬发现了他，救了我们一命。那群塔利班非常狡猾，逃跑的过程中还不忘设下埋伏。

我说道：“ISR，这里是阿尔法1，塔利班有新情况吗？”

无人机操控员答道：“阿尔法1，这里是ISR，没有新情况，他们还在原地，激光指着的方向。”

我看到史蒂夫回到了队伍中，继续沿着灌木丛往前走，我完全不需要通过无线电对讲机交流就能知道他在想什么，从他的身体语言中就能知道。我让我的队员往右边排开，形成了“L”队形，如此一来就可以从两边夹击塔利班。无人机依然用激光指示着敌人的位置，天色很黑，塔利班应该看不到我们。

我们一步步地靠近，离敌人只有不到150米了，我们的激光和无人机发出的激光重合了。

敌人绝对不可能跑掉了。

通过夜视镜，在红外激光照射下的敌人显得特别清晰。他们找到了一片小型防御带，正在一条沟渠边等着我们。

敌人还不知道他们的死期已经到了，也来不及做出反应了。他们看不到我们，但是我们却可以看到他们。开始的几枪干掉了两个塔利班，我看到那两个人掉进了沟渠里，就像是被电缆拉到了地下。枪口的激光全部对准了敌人，敌人一个接一个倒下，全部掉进了沟渠里。一个敌人试图用AK–47朝我们的方向射击，但是打偏了，最终他身中几弹，倒了

下去。

整个枪战的过程持续时间非常短，结果不容置疑。我们找到了所有尸体，收集了所有的武器并当场销毁。就在我们清理这片战场的同时，其他海豹突击队队员和游骑兵部队也在清理建筑物。

清理完毕后，我们回到了建筑物那里，接着又回到了直升机上。

成功没有秘诀。每一位海豹突击队队员接受了同样的训练，经受了同样的考验，而且训练量非常大，让每个人都能把基本的任务做到极致，这也帮助我们树立起对战友不可动摇的信心。我和史蒂夫共事多年，我们之间的默契让我们可以应对几乎任何情况，即使事态的发展不如我们预想得那么顺利，我们也能够互相信任并最终获得胜利。亲密无间的战友情往往是决定胜败的关键因素。

第9章

善待他人

负责

行动的前一天，我接到一个电话，让我回联合指挥中心。当时是2007年，这已经是我第6次参加海外部署了，不过这次我并没有和海豹突击队的战友一起执行任务，而是被派去当联络官，和其他政府机构打交道。

我的工作是协调空中支援，帮助制订战术计划，并且看管囚犯，将他们运送到军事拘禁中心。

CIA（美国中央情报局）、绿色贝雷帽部队和第82空降师之间的关系算不上融洽。绿色贝雷帽部队想要开展行动，但是却没钱去贿赂阿富汗警方。为了在塔利班必经之路上设下埋伏，必须要提交一份作战方案，表明是为了训练阿富汗警察如何设埋伏，阿富汗方面才会批准行动。

战争打到这个时候，官僚主义盛行。为了开展行动，必须要先做几张PPT（演示文稿）解释一下整个行动，PPT经过层层审批要耗费好几天的时间。

部署时间已过半。有一天，我接到我所在中队打来的电话，让我回阿富汗东部的基地，指令明确无误。

以前从没有发生过类似的事，一般情况下，任务执行到一半时不会把我们叫回基地。我所在中队的其他队员也被派到了阿富汗各地和我做着类似的事，收到回基地的指令后，我并没有感到失落。虽然我挺喜欢现在的联络协调工作，不过，如果能回去和其他战友一起战斗也挺好。

我们中队的人都到齐后，在策划室开了个会。会议室是长方形的，中间放着一排排手工木质长条凳，就像教堂里那样。会议室最前方有几台平板电视机，用于演示PPT给我们看无人机拍摄的录像和卫星照片。一面墙上贴着阿富汗和周边地区的地图，另一面墙上贴着塔利班和“基地”组织主要成员的图片。

会议室里都是人，已经没地方坐了。中队指挥官在房间的最前面汇报情况。有一个线人称在托拉博拉（Tora Bora）看到了“基地”组织头目本·拉登。2001年，就是在托拉博拉，美军差一点儿就逮到了本·拉登。

托拉博拉之战是2001年12月12日开打的，持续了5天。当时我们认为本·拉登就躲在托拉博拉山区里，在普什图语（Pashto）中，“托拉博拉”的意思是“黑色的山洞”。据情报显示，本·拉登藏身于开伯尔山口（Khyber Pass）附近的白山洞穴里，其总部据说位于一幢几层楼高的建筑物里，那里有水力发电装置，引山中的溪流发电。建筑物的走廊就跟宾馆一样，房间能容纳1 000人。这些洞穴历来就是阿富汗武装分子的安全避难所，20世纪80年代，CIA曾出资改善这些设施，帮助“圣战”者抗击入侵阿富汗的苏军。

在2001年的那场战役中，美军发现了大量藏匿的武器，还有20世纪80年代苏联军队入侵时留下的毒刺导弹。尽管美国和阿富汗军队攻占了

塔利班和“基地”组织的多个营地，但却没能杀死或逮到本·拉登，他逃去了巴基斯坦。这次，CIA的线人说他又回到了阿富汗。

指挥官说：“线人在托拉博拉看到一个穿白袍的高个子男人，他这次回来可能是想做最后一搏。”

听到这些消息，我一点儿都兴奋不起来。

总觉得哪里不对劲。难道展开行动的唯一依据就是有个线人看到了一个“白袍飘飘”的高个子男人？单方面的情报往往并不准确，而且我们通常也不会根据一面之词就展开行动。

没有其他证据能够证实消息的真假，我们派出了几十架无人机到托拉博拉观察情况。它们没日没夜地在这个区域盘旋，却没有任何重大发现。好笑的是，情报人员和高层领导总觉得地面上的人听不到无人机的噪声，但事实上是听得到的。无人机在阿富汗的山区中飞行时，发出的声音就像正在工作的割草机。在阿富汗，这种声音只可能是美军的无人机发出的。我们派出了几十架无人机，这个区域的人肯定知道有人在监视他们。

根据部署，行动将在几天后展开，不过我们在到达的当晚就做好了行动的准备。我们已经久经沙场，思维也都很活跃，并不需要很长的时间来制订计划。但是我们做好了准备根本没用，行动一拖再拖。

每天都有新的托词。

“我们在等B–1轰炸机。”

“游骑兵部队还没到。”

“我们得让绿色贝雷帽部队和阿富汗部队先进入这个区域。”

每一次的拖延都是高层之间的博弈，每个在阿富汗的将军都想来分一杯羹，每一个军种也都派了部队参加。就连陆军的M142高机动性炮兵火箭系统（M142 High Mobility Artillery Rocket System）都要来插一脚。M142高机动性炮兵火箭系统是用来发射远程导弹的，按计划，在

海豹突击队乘坐直升机飞抵托拉博拉前，要先让M142发射几枚导弹，提供火力掩护。

每一次拖延，都会有好心的军官跳出来，告诉我们执行任务的时候会遇到什么极端的情况，这就意味着我们要带更多的装备。

除了各种各样乱七八糟的部队都要参战外，FBI（美国联邦调查局）还从华盛顿派来了DNA技术专家，还有人花3万多美元买了一张山谷的3D（三维立体）地图，这张地图只出现了一天，之后就一直躺在指挥室里，再也没人用过。我们去看那张地图纯粹是为了瞻仰一下3万美元的地图长什么样。

就这样干等了几天。有一天，我正在军营中心的火炉边和大家聊着这些疯狂的准备工作，有位同事朝我走过来。

他问道："军士长找过你了吗？"

我答道："没有，怎么了？"

"我也不知道，我猜你可能不会参加这次行动了，会被派去干点儿别的。"

这句话瞬间激发了我的好奇心，我向指挥中心走去。指挥中心里，大家都在忙碌，墙上挂有12台平板电视机，正在监控不同的区域。我看到我的军士长坐在一个角落里，于是我走到他身边。

"听说你找我，什么事？"

"有新情况，你和沃尔特需要和别人合作开展封锁行动，你们今晚乘飞机过去，那里有联络人会把你们带到阿富汗和巴基斯坦的边境区域，我们进攻的时候，不能让任何一个人跑掉。"

我问："我要带装备吗？"

"当然，带着你所有的装备。你和沃尔特都是联合末端攻击引导员，如果需要进行空袭，你们可以帮忙联络，并且负责把无人机发出的信息传回地面。"

沃尔特是我的“游泳伙伴”，这是我在BUD/S课上学会的技能——海豹突击队队员永远不会单独行动，从第一天参加BUD/S沙滩训练开始，我们就是两两组队。陆军也使用同样的原则，只不过在陆军不叫游泳伙伴，而叫“战斗伙伴”。无论是海外作战还是在美国国内训练，伙伴们都会互相提醒。

当然，伙伴的作用还有很多，伙伴总会为你的利益考虑，而且敢于告诉你真相。伙伴不是老板，也不是下属，而是平级，他会检查你的降落伞，倾听你的计划，而且往往会第一个告诉你“这计划不行，太愚蠢了”。

有个伙伴为你负责会让成功变得容易很多。伙伴之间是双向付出，你不仅需要坦诚地说出自己的想法，而且还要善于倾听，否则伙伴提出再好的建议也没用。

史蒂夫是沃尔特所在小队的队长，在我从军生涯的大部分时候，我的伙伴都是史蒂夫。我们一起上了S&T课程，分在了同一个中队。我们可以开诚布公地交流，每次他告诫我这个想法太愚蠢或是让我不要太情绪化时，我都会虚心接受他的建议。

在职业生涯中，你总是希望有这样一个人，能够实话实说，能够不留情面地指出你的错误。当然，伙伴不仅会指出你的错误，当你遇到困难时，也会无条件地支持你。犯错误时，伙伴不会抛弃你；需要帮助时，伙伴不会坐视不管。伙伴是朋友，是导师，也是最后一道防线。你可以毫无保留地信任他们。在战场上就如同在BUD/S的课堂上，伙伴就在不远处。

沃尔特将会是我的伙伴。

我冲回房间，整理好自己的装备。这个基地在建造时，计划可容纳的人数是200人，但在一周的时间里，基地里涌进了将近700人。每次开饭，食堂里都挤满了人。已经没有空房间了。洗热水澡也变成了奢望。刚开始，一点热水都放不出来，到后来，索性连冷水也没有了。接着，

厕所也坏了。

晚上，我们就坐在火炉边，嘲讽着这次行动的规模居然如此之大。行动一开始，在托拉博拉会先有一轮轰炸，预计将要扔的炸弹数量比从阿富汗战争打到现在所扔的炸弹总数还要多。

沃尔特有一天晚上对我说：“如果我们自己能掌握进度的话，这一仗早就打完了。现在如此兴师动众，只会泄露了我们的计划。山里如果还有武装分子就见鬼了。如果我听到无人机在我家上空盘旋了整整一周，我早就逃走了。”

如此兴师动众也引起了在基地工作的阿富汗人的注意。基地雇用了50多个阿富汗当地人，有刷马桶的，有装水箱的，还有建筑工人，他们不可能一无所知。毫无疑问，现在每个人都知道我们是谁，打算干什么。

而且，随着行动一天天延迟，计划泄露的可能性就更大了。我和沃尔特坐在停机坪上等飞机时，心里的预感是相同的，肯定是白忙乎一场。

我说：“就是这么回事儿，大部队着陆后会花一周在山里徒步，最后无功而返，这可是耗费了几百万美元的一次野营。”

沃尔特同意我的看法。他说：“还好我们没跟他们一起走，至少我们的行动还有点儿乐趣。”

我们朝另一个中亚国家巴基斯坦飞去，在巴基斯坦的首都待了一个晚上，然后再回到巴基斯坦和阿富汗交界的边境地区。但到了首都以后，巴基斯坦军方说沃尔特必须留下，他们只允许我们当中的一个人去边境地区和他们的驻扎部队会合。我的资历比沃尔特深，自然是我去。我一点都不希望自己孤身一人前往边境地区，不过我别无选择。

在白沙瓦（Peshawar）又待了一晚后，我去机场坐上了直升机，前往位于与托拉博拉交界的边境地区的基地。这次陪在我身边的不是沃尔特，而是一个叫哈维（Harvey）的CIA官员和一个通信技术员。我第一

次见哈维是在大使馆，他高高瘦瘦，理了个平头。

哈维以前是炮兵，他穿着North Face的马球衫、5.11系列战术裤和一双登山靴。我以前和CIA也合作过，因此我想多了解一下哈维这个人。下周，哈维就是我的伙伴了，虽然我不确定他脑子里对伙伴的理解是不是和我一样。

我问道：“兄弟，你的任务是什么？”

哈维耸耸肩。

我又问：“你以前来过这里吗？”

“没有，我在大使馆待了一段时间，这是第一次来这个地方。”

我在心里默默想道，“呵呵，又是一只菜鸟”。这可能是他第一次离战场那么近。我当了一段时间的联络官，因此和CIA也有过不少接触，CIA的官员学历都很高，但是一旦涉及阿富汗问题，就变得毫无常识。他们把更多的精力花在了内讧上，在我看来，整个机构的人都忙着在毫无意义的事情上出风头。

我们坐在机场跑道上，等着直升机。这个国家的人显然毫无时间观念。

等了几个小时后，来了一群军官，簇拥着我们上了一架破旧的Mi–17运输机，这是我见过的最破的直升机。Mi–17是俄罗斯人制造的，其造型不像美国直升机那么漂亮，看着就像一只胖胖的昆虫，球状的身体上伸出一根尾梁。飞机两侧的油漆有点儿脱落了。机舱的地板很滑，不知道是因为有油还是其他什么液体。我在飞机尾部找了个地方待着，祈祷一切安好。

哈维和技术员也跟着进了机舱。

直升机慢慢起飞，升到了高空。我试着让自己放松，不去看飞机顶部漏下来的液体。似乎还有其他不对劲儿的地方，直升机始终是往左边倾斜的，并没有调整到平衡的状态。

乘务长前后移动餐盒、行李箱和装备箱，试图让飞机不要倾斜。但无论他怎么搬，飞机还是斜的。在搬东西的间隙，他开始用一个小的电水壶泡茶，前两杯放在一个银色托盘上给了飞行员，接下来两杯放在同样的托盘上，给了我和哈维。

我小口品着茶，努力让自己不去想坠毁的可能性。哈维默默地坐在我身边，看着窗外。引擎声音太大，不方便交谈。

我们安全到达了基地，当地的军官显得很紧张，我刚想上前帮忙卸下我的行李，军官立刻让我走开，并护送我上了附近的一辆卡车。基地的负责人前来迎接我们，他的皮肤晒得黝黑，脸上的胡须经过了精心的打理。

他看上去很紧张，很焦虑。

他说："你最好待在卡车里，我的手下会帮你把行李搬过来。"

卡车蜿蜒前行，从机场沿着一条坑坑洼洼的路开到了几幢大楼前。这个基地跟我们在阿富汗的基地一点儿都不像，它是完全开放式的，四周没有墙，被高山环绕着。基地离托拉博拉非常近，我甚至可以看到炸弹在托拉博拉爆炸。

卡车在篱笆后面的一幢楼前停了下来，这幢楼在基地里，但是位置比较远，比较隐蔽，不太容易被外人看到。通信技术员开始调试无线电设备和计算机设备。我找了个空房间，开始收拾行李。

这幢楼是U形的混凝土大楼，大部分的房间都空着，我们一人一个房间，每个房间里都有一张上下铺的双层床，但是床上没有褥子，只有一个弹簧床垫。哈维进了我的房间。

他问："他们给你床单了吗？"一边说话，一边看着我放在床上的装备和步枪。

我答道："没有，不过我带了睡袋，我用睡袋就可以了。"

他看上去挺生气，往走廊上瞧了瞧，又转过头看着我。

“你觉得他们有床单吗？”

有一小队士兵过来保护我们，他们住在隔壁的房子里，24小时都有士兵在我们所在楼的屋顶和四周巡逻。

我觉得他们应该没有床单。

我说：“我怀疑他们没有，不过你可以问问。”

他走了，半小时以后又回来了，手里拿着床单。

他说：“如果你问他们要的话，他们还是有的，他们在基地里找了一圈，总算找到了。”

我是绝对不可能去向当地士兵要床单的。我是哈维的伙伴，本应该包容他的举动，但他实在是非常不懂得体谅人，他觉得士兵们的作用就是为了招待我们。我们是访客，主人给我们什么，就应该接受什么，我们毕竟不是住在四季酒店（Four Seasons）里。我继续整理行李，决定不再对这件事小题大做，我的新伙伴一定已经让当地人对美国人的印象大打折扣了。

很快我就发现这次任务已经超出了哈维的舒适区，他所受的训练不是为了完成此类任务，比起如何完成任务，他更关心的是如何让自己舒服。我的目标是和士兵搞好关系，一旦我们发现空袭后有人从托拉博拉逃跑，就可以利用和当地士兵的关系逮到逃跑者，也许当地士兵会允许我和他们一起行动。

当晚，我和士兵们一起吃晚饭，有鸡肉、面包干和一些蔬菜，我们围坐在一条毯子边，脱了鞋，直接用手抓食物吃。一些士兵会说英语，我们边吃边聊着这个地区。几年前，这个地区还是美丽的度假地，现在却被塔利班控制了，没有安全保障。

当地士兵也邀请了哈维一起吃饭，但是哈维拒绝了，他待在房间里吃着快餐。吃完饭后，哈维出现了，他想找点糖泡咖啡，结果只有粗糖，他不情愿地把粗糖放进了咖啡里。

“我喜欢砂糖，你能帮我搞点儿砂糖吗？”他问一个负责守卫我们的士兵。

哈维没有交到什么朋友，才第三天，就可以明显地看出士兵们都很讨厌他。他不是待在临时指挥室里，就是待在自己的房间里。晚上，他只穿一件背心和一条短裤，手臂完全裸露在外面，短裤也只是勉强盖住腹股沟。他完全不知道应该如何与当地人相处。

相处之道并不是什么难事。

陆军的特种部队有专门的培训，教大家如何与当地人相处，而我并没有接受过类似的培训。然而，我自己是在阿拉斯加州的爱斯基摩村庄里长大的，融入异域文化对我来说并不是很难，与在学校和在工作场合交朋友差不多。只要做你自己，秉持开放的心态，并且对主人有礼貌就可以了。

CIA的任务就是要和当地人搞好关系，获取尽可能多的资源。哈维作为CIA的雇员，居然完全不谙此道。他一直在冒犯主人，从床单到糖，再到背心，他一步步地破坏着我好不容易建立起来的友谊。

有哈维在，我根本不可能和当地人建立起良好的关系。尽管我和士兵的关系还不错，但只要哈维一进房间，气氛马上就变了，士兵立刻正襟危坐，身体语言中流露出对哈维的蔑视。哈维丝毫没有察觉到自己的行为有什么不妥，他事事都只考虑自己，从来不考虑是否能完成任务，这样的思维方式与海豹突击队一直秉持的理念是截然相反的，这样的思维方式让成功的希望变得非常渺茫。在他的世界里，根本不需要团队合作，而对我来说，团队合作却是一切的基石。在遇到哈维之前，我合作过的团队都非常优秀。我第一次参加海外部署是和波兰的陆军特种部队GROM（波兰机动反应作战部队）一起打“伊拉克自由行动”（Operation Iraqi Freedom）。即使是在那次行动中，波兰的陆军特种部队和海豹突击队配合得也非常默契。因此，我想当然地以为每个人都应该跟我们差不多。

即使我的战友在托拉博拉展开的空袭和进攻真的迫使武装分子越过边境，逃到巴基斯坦，当地的士兵也绝不会允许我和他们一起去追捕逃犯。此时此刻，我也不想和哈维一起上战场，不想让他当我的伙伴。我无比想念沃尔特。

在阿富汗境内，战斗已经打响，而我坐在指挥中心里，注视着无人机传回的信息。从无线电设备的报告和监控屏幕传回的画面来看，并没有武装分子向我所在的方位移动。事实上，托拉博拉地区根本毫无动静。

我离开后的第二天，我所在的中队就对荒凉的托拉博拉山区展开了进攻，他们驻扎在一个基地，接着就开始搜索整个区域。FBI派来的DNA专家随着第三拨直升机也来到了这个区域，但是刚下飞机就产生了高原反应，不得不在12小时内用救护军用直升机再把她送走。那些好心却不切实际的想法真是让人无法忍受。

在执行任务的过程中，我给当地军官打了几次电话，一次是因为一架捕食者无人机发现一大群持枪者在边境活动，结果军官告诉我那群人是当地的士兵。还有一次，无人机发现边境附近有一个营地，营地里有帐篷，还有没穿制服的持枪者来回走动，结果当地军官告诉我那只不过是一个边境检查站。

好几天过去了，几乎没发现任何情况，行动的势头也在慢慢减弱。巴基斯坦军方告诉大使馆工作人员，他们不希望我和哈维继续待在他们那里。第二天，我和哈维带上了装备，爬上了同一架Mi–17运输机。我一边喝茶，一边看着窗外的大山，飞机倾斜着把我们送回了巴基斯坦的首都，终于又见到了沃尔特。沃尔特和我一样，失望至极，迫不及待想要回去干点儿正经工作。

我告诉了沃尔特关于哈维的事，我们俩都感叹，能够在这样一支部队，有如此优秀的伙伴是多么幸运的事。我和哈维没有开过“行动后反思”会，因此也没有机会讨论经验教训。哈维对于如何成为一名称职的队友并不感兴趣，而且他永远都不会无条件地给予我支持，我非常庆幸

之后再也没有见过他。

我和沃尔特搭上了回阿富汗的飞机，飞机上还有几位外交官和士兵。我刚坐下，就看到机舱门又打开了，美国国务院的一位年轻官员上了飞机，刚刚就是这位官员把我们带上了这架飞机。

这位官员为我们安排了这次飞行，但现在他看上去很紧张，脸色苍白。在他身后还跟着几位当地海关的安保人员，他们手持AK–47。我推测可能是海关想了解飞机上都坐了谁，但是这位美国国务院官员毫无头绪，他看上去最多25岁，来这个国家可能只有几个月的时间。

沃尔特和我带着所有的装备，包括枪和炸药，因为这是上级命令。

官员说道："留下你们所有的装备，他们告诉我飞机可以起飞，但是你们必须全部下去，请你们马上下飞机。"

我能看到他说话的时候很紧张，一直在回头看身后的海关人员，一定是出了什么严重的问题。我扫了一眼海关的安保，他们看上去很生气。

大家纷纷起身，我和沃尔特解下手枪，把枪藏在行李袋里，也跟着官员下了飞机。在飞机跑道上，海关的安保用步枪指着我的脸，对着其他人大叫了几声。我举起双手，保持微笑。我身上没有手枪，这让我感觉浑身不自在。当然，就算身上带着手枪，我也不太可能跟海关的安保对打，但总觉得带着武器能给我一种安全感，如果没有武器，总觉得自己是赤身裸体的。我看到沃尔特在打量那些海关的安保，顺便判断形势。沃尔特虽然长得并不高大，但却很有人格魅力。

几年前，我请沃尔特去参观在拉斯维加斯举办的枪械展销会。展销会是枪械经销商云集的地方，而且能看到市面上最新式的武器。

展销会的第一天，我把沃尔特介绍给了所有的经销商。第二天沃尔特就不见踪影了。第三天晚上，在一个酒吧里，我看到沃尔特正在和美国全国步枪协会（National Rifle Association）的高管聊天，他嘴里叼着雪茄，和高管勾肩搭背，看那架势，好像他也想在协会里谋个一官半

职。

但是这一次，看着这些凶神恶煞的海关安保，我觉得即使沃尔特再有人格魅力，也不会有用武之地。我们遇到大麻烦了，虽然不知道究竟发生了什么，但仅靠沃尔特的嘴皮子，是不太可能使我们脱离困境的。

在海关安保的监护下，我们进了停机坪旁边的一间等待室里。沃尔特在我身边坐下，透过他浓密的胡子，我还能分辨出他愤怒的表情。他始终低着头，眼睛看着地上。

他嘴里嘟哝道："简直不可理喻。"

几位一起下飞机的外交官和士兵也显得越来越紧张。那位让我们下飞机的美国国务院官员并不在房间里，我觉得是好现象，希望他正在帮我们协调问题。我抬头看了看和我们一起下飞机的人，有几个人已经过度焦虑了。

我说道："大家放松，我相信问题肯定会马上解决的，我们闭上嘴巴，听一听到底是怎么回事儿。"

海关的几个安保人员手持AK–47站在房间里，我觉得他们肯定会说英语。他们不仅是在看管我们，也想听听我们在说些什么，希望我们能自己说漏嘴。

我们在房间里等了差不多有一个小时，海关的安保人员不断进进出出，要求我们出示军人证和护照，并拿去复印，我猜接下来可能要看我们的驾照和其他证件了。

每一次，我刚把一本证件拿出来，安保人员就会从我手中把证件一把夺过去，朝我嚷嚷几句乌尔都语，然后就走开了。我的大脑里思考着各种问题，为什么飞机可以起飞，但是要让我们下飞机？他们到底在找什么？为什么要骚扰我们？我甚至在想自己到底有没有外交豁免权。

接着，美国国务院的官员和海关安保又回到了房间里，大家看上去都不高兴，但至少美国国务院官员的脸上有了血色，不再是惨白的，只

是看上去很累。

他说道：“我们能走了，去货车那边，他们允许我们回大使馆。”

经过海关安保身边时，能感觉到他们怒气更盛。在货车上，我们把美国国务院官员拉到一边，很想知道到底发生了什么，我们的装备到底在哪儿。以前，武器装备是从来不离身的，身上没有武器总觉得没有安全感。

沃尔特问道：“怎么回事？”

官员答道：“我跟大使馆的上司通了电话，他打了几个电话以后，飞机可以起飞了，你们要回到阿富汗以后才能拿到自己的装备。”

我生气地说：“好吧，我们的装备有保障了。那这整件事到底是怎么回事呢？”

官员的脸上露出一丝慌乱的神情，支支吾吾地解释了一番。我回头看了看沃尔特，就知道沃尔特也在怀疑官员没说实话。

我对官员说：“是不是因为你的失职，该办的手续没办好？”

他没问答，还在喋喋不休地解释，保证一定会让我们回去的。

“还有一些工作要做，大概还要等几天，才能让你们离开巴基斯坦，回到阿富汗。”

在美国大使馆等了几天后，我们总算可以离开了，我和沃尔特终于在离开一周后又回到了阿富汗，我们俩都很高兴。我们俩都受够了身边没有伙伴的日子，我在巴基斯坦的伙伴糟透了，而沃尔特一直待在美国大使馆，根本没有伙伴，上级也没有分配任何任务给他，他只能无所事事地消磨时间。能够回到阿富汗，回到伙伴的身边让我们非常兴奋，也更加感激伙伴的支持。

情况正如我们所料，空军大规模轰炸了托拉博拉山区后，海豹突击队在山区里搜寻了整整一周，根本没找到白袍飘飘的男人。在我看来，那个所谓的线人从一开始就是在胡说八道。我们永远都不会忘记“白袍

飘飘”这个词。从此以后，对于那些从一开始策划就不靠谱的任务，我们都称之为“白袍飘飘”。

我之所以对这次任务印象深刻，还有另一个原因：这次行动得不到伙伴的信任，没法儿和伙伴沟通交流、倾诉心声，这对我来说简直就是一场灾难。无论境况是好是坏，伙伴总会在你身边保护你，鼓励你，给你建议，指出你的不足。最重要的是，他们会在你需要帮助的时候伸出援助之手。

第10章
适应不适

不适

这里的天气和阿拉斯加一样冷。

不是稍微有点儿冷。

不戴手套和帽子是绝对撑不下去的。

我说的是刺骨的寒冷。

我完全感觉不到脚趾的存在，即使戴着手套、拿着暖手宝，手指依然是麻木的。手指触碰到步枪的金属时，会感到一阵刺痛，我只能用两只手轮流拿枪，把另一只手插在口袋里，希望到达目的地后，还能扣动扳机。

当时是2009年深冬，情报人员在喀布尔（Kabul）南部的一个山谷里发现了一群武装分子的踪迹。之前有几次行动成效显著，但大部分时

候都是白忙活一场。冬天天气太冷，因此不得不降低行动的频率和速度。那些低级别的武装分子一到冬天就歇业了，等着来年春天再战。

这次情报人员追踪的是一个高级别的塔利班指挥官，他们动用了很多手段，包括无人机，终于成功将他定位。从无人机传回的画面来看，那个塔利班指挥官和一大群武装分子一起活动，他们目前驻扎在村庄中心的一幢楼房里。

据说，指挥官和他的手下在山谷里发动了好几次袭击，导致几名联军士兵死亡。我们已经收集到了足够的情报，而且也确信空袭能够得到上级的批准。毕竟，如果扔个炸弹就能轻松解决问题的话，就没必要让我们冒着严寒和生命危险去打枪战了。

然而，这群人不是普通的塔利班武装分子。这个指挥官不停地在清真寺和村庄之间流窜，在同一个地方不会待很久。他们训练有素，熟悉我们的交战规则，会利用交战规则来和我们对抗。他们深知，我们不能轰炸清真寺，甚至不能踏入清真寺半步，因此他们绝不会让自己长时间地暴露在危险地带。

这也就意味着我们不得不在深冬潜入敌区。本来打仗就很危险，冒着严寒在齐腰深的雪地里打仗就更危险了。

从BUD/S课程开始，海豹突击队就一直在学习如何去克服各种不适。BUD/S课程里有各种各样令人不适的训练：有水下防溺训练，指导员会把我们的手脚捆住，扔进泳池里；有地狱周，在五天半的时间里只有4小时的睡眠时间，其他时间都在游泳和跑步，因此海豹突击队队员在训练的过程中已经经历了很多令人不适的情况。

懂得如何克服严寒、恐惧、压力和痛苦是海豹突击队队员必不可少的素质。在不舒适的环境中，人很容易注意力涣散，失去斗志和决心。我们从一开始就知道，自己所从事的工作会面临很多不舒适的环境。

不是每件事都可以轻而易举地完成。

参加BUD/S训练时，我的注意力都集中在下一顿饭上。吃完了早

饭，就开始思考午饭；午饭过后，就把注意力集中在晚饭上。如果我开始焦虑未来几周甚至几个月将要面临的各种不舒适的挑战，就会注意力涣散，因此我从不去想那些事。

在执行此次任务时，这种思维方式也很有效。在向村庄进发的过程中，我把任务进行了拆解。第一步是潜入，第二步是进攻，第三步是回家，回家就有暖气了。不过，当时第一步尚未完成。我知道，我必须设立多个小目标，然后逐一实现。在实现小目标的过程中，我就忘了自己的处境有多么悲惨。

我们的座右铭是“唯一容易的事发生在昨天”，选择这句话作为座右铭是有原因的。我们以前常开玩笑，“每个人都想在周五当海豹突击队队员”，周末在酒吧和朋友放松的日子当然很惬意。但在深冬的阿富汗郊外，等待着你的是寒冷的漫漫长夜，保持积极的心态就没那么容易了。

那天白天，情报人员一直在追踪目标，看着那个指挥官从一栋楼流窜到另一栋楼。随着天色逐渐暗下来，指挥官和武装分子朝山谷更深的地方走去了，他们进了一幢可能是清真寺的建筑物。从无人机传回的画面来看，建筑物的样子都差不多，很难分辨出哪幢是清真寺。

我在指挥中心和史蒂夫一起看着无人机传回的画面，只见武装分子沿着一条小道从一幢建筑物移动到了另一幢建筑物。在他们行进的过程中，排在队伍最后的那个人停下脚步，看了看四周，确保后面没有人跟踪。他们行进时，队伍井然有序，绝对不是一大群农民闲散地走在路上的状态。我从队伍的最后逐一扫过去，发现了我们的目标，他走在队伍的最前方，正在观察前方是否有联军的埋伏。

我们看着这一大群人进了村庄，史蒂夫说道：“直接炸死这些人吧。”

情报分析员说：“没看到枪，没有枪就不能空袭，更何况空袭还会伤及平民。”

我们眼睁睁地看着武装分子进了另一幢建筑物，很可能又是一座清真寺。大多数人都进去了，但还有3个人留在外面守卫，其中两个在主路上徘徊，第三个则坐在建筑物的主入口处。也许我们看不到他们手里的武器，但这3个人肯定是守卫，否则在这种寒冷的天气里，谁会待在室外呢？武装分子的守卫有没有可能不带武器呢？从没遇到过这种情况。

军士长询问我们每个人的看法。

“你们怎么看？”

我们都知道这一残酷的事实：如果不展开行动，敌人肯定就跑掉了，可能会发动更多针对美军或联军的袭击。

“我猜上头宁愿把我们送去挨子弹，也不愿意扔炸弹。”史蒂夫停顿了一下后，带着鄙夷的神色接着说道，“对于这个目标，我们有很大的把握，如果今晚不行动的话，就没机会了。”

他停顿了一秒后，说道：

“我参加。”

从某种程度上说，我听到这话很高兴。这次部署任务太少了，我们都迫不及待地想要开展行动，虽然我们所从事的工作非常危险，但是比起无聊地消磨时间，我们更愿意冒风险。

史蒂夫一直以来都是我的伙伴，我知道他的想法和我一样。

对于这个目标，我们有很大的把握，行动泄露的可能性很小。敌人的位置在山谷的深处，这个山谷是塔利班控制的区域，他们绝对料想不到我们会出现。更何况气温如此低，风如此大，雪如此厚，只有疯子才会在这种天气开展行动。我喜欢艰难的任务，这次任务又让我回想起了阿拉斯加的严寒，我从小就是在如此恶劣的气候中长大的。

我说道：“行动吧。”

所有的队长都同意行动。

总指挥和军士长让我们来策划行动。我和史蒂夫与侦察小队的队长坐下来共同研究进出山谷的所有可能路径。目标所在的位置位于山谷的最深处。

直升机没法儿降落在山谷的斜坡上，如果降落在毗邻的那个山谷里，我们就得踩着齐腰深的雪，翻过一座异常陡峭的山峰。这样的话，我们在天亮之前是不可能完成任务的。

如果天亮之后，我们还逗留在山谷里，就很有可能被敌人发现。我们势单力薄，很可能会寡不敌众。而且积雪很厚，行进的速度根本快不起来。

我们只有一个选择：在山谷底部着陆，但是要离敌人所在的村庄足够远，让敌人听不到直升机的声音。策划的过程也没什么特别之处，只不过是充分利用我们射击、移动和交流的能力，我们已经执行过很多次类似的任务，今晚唯一的不同就是积雪和严寒。

我当然不喜欢在山谷中蹒跚而行的滋味，但值得庆幸的是，在如此恶劣的天气里，敌人应该不会出动，应该只有我们这群白痴才会选择在这样的夜晚行动。

虽然直升机上有暖气，但是供暖效果不佳，我们被冻得够呛。我们紧挨着坐在折叠式座椅上，身上披着厚重的羽绒服。关键是衣服要穿得恰到好处，走路时不能太热，停下时又不能太冷。我穿着始祖鸟（Arc’teryx）夹克，戴着手套，下身只是多穿了一条底裤，没有其他的保暖措施。有些战友穿了戈尔特斯（Gore–Tex）工装裤保暖，但我觉得太热了。

“一分钟准备。”军士长吼道，直升机的舷梯在慢慢打开。

我脱下披着的外套，感觉到一股冷空气进入机舱。

“真冷。”我心里想着。

我根据引擎的声音判断我们快要着陆了，从听到“一分钟准备”到真

正着陆的这段时间里，我总是会看着窗外，想要尽可能多地了解外面的环境。在战斗中，多获取一些信息总是不会错的，你永远都不知道会用到哪些信息，尤其是我们着陆的时候可能会遭遇伏击。

我看着窗外白茫茫的一片，白雪覆盖了一切，冰雪上反射出了月光，很美。阿富汗的雪山能和美国最好的滑雪道相媲美。如果当地人不是那么剑拔弩张，见到你就想杀死你的话，这个地方原本可以成为旅游胜地。

身边的战友也脱掉了披着的外套，准备起身。我把步枪放在大腿上，双手抓住椅子的横木。在这次行动中，与我们合作的是国民警卫队，他们的直升机没有特种部队的那么好，因此着陆的时候和地面会有一次撞击，而且我们能感觉到飞机的轮子和地面的摩擦。

从我坐的位置看过去，舷梯打开到一半时似乎卡住了。我重新调整了一下夜视镜的焦距，发现我们要在很厚的积雪中降落，舷梯无法完全打开，我们只得从开了一半的小洞中爬出去。侦察小队的队员带头爬了出去。

外面非常冷，下飞机后，我踩着雪向前走了几步，以远离直升机旋翼旋转时刮起的风。我回头看了一眼，战友们一个接一个地从那个小洞里爬了出来，跳到雪地上。直升机旋翼把雪刮到了我的脸上和装备上，甚至刮进了我的脖子里。

我收拾好装备，看到狙击手已经在我前方列队。不久，直升机再一次起飞了，又把一堆雪刮到了我脖子里，我站在原地没有动，直到刮起的雪越来越少，直升机的引擎声慢慢消散。狙击手在前方带路，幸好他们都穿了雪鞋。狙击手带领我们离开了降落区域。

我只想走路。

小时候在阿拉斯加，我就知道抵御严寒最好的方式就是运动。当我们开始行进时，我终于能感觉到一丝暖意了。我回头看了一眼，身后长长的队伍在蜿蜒前行，人影在白雪的映照下显得格外暗。除了海豹突击

队，与我们同行的还有游骑兵部队和阿富汗突击队。

今晚月色比较明亮，因此从夜视镜里看出去，周围的一切都格外明亮。头顶星星闪烁，那些“长津精英”（the Chosin Few）在朝鲜作战时也是这种感觉吧？

“长津精英”是联合国部队，大部分是海军陆战队的队员，朝鲜战争期间，这支部队曾经在长津湖作战。

有时候，气候比敌人更可怕，半夜的温度是零下35摄氏度，白天的气温也只有零度，粮食都冻住了，汽车引擎熄火以后就再也发动不起来了，而且海军陆战队的队员都冻伤了。

跟他们比起来，我们这次行动还不算艰苦。

朝鲜战争期间，他们还没有高端的始祖鸟保暖装备，我们已经算幸运的了，前辈们比我们苦多了。

晴朗的夜空让天气显得更加寒冷，如果云彩多的话，也许还可以收拢一点热量，不至于那么冷。我把两只手轮流插到口袋里，捂在暖手宝上。

我们在山谷里行进了3个小时，行进的过程无比悲惨，气候比阿拉斯加最冷的时候还要恶劣，而且我们根本无处躲避。每次我刚把手拿出口袋，手指就僵住了。阵阵大风还把雪吹到了我脸上。

前方的山上大雪漫漫，雪花朝着山谷深处飘去。每阵风刮来，我都要定一定神，努力把自己的注意力从寒冷的气候拉回到任务上。我们身处塔利班控制的山谷里，我们的作战人数比塔利班人员少，而且据说我们将要迎战的是塔利班的中坚力量。

无人机操控员通过无线电对讲机报告依然只看到3个守卫，其他人都在室内。

“他们在室内可真暖和。”我在心里想着。

我们稍作休息，战友给了我一颗火球牌软糖，我的脚趾已经冻僵

了，根本就不想把戴着手套的手从口袋里伸出来去接那颗糖。

“也许吃了糖可以暖和一点。”我心里想着，接过糖扔进嘴里。

吃了这颗糖以后，至少我可以把注意力放在味蕾上，而不是冻僵的脚趾上。当处境变得如此悲惨时，唯一能做的事就是一笑而过。路上结了冰，非常滑，时不时会有战友滑倒。每次有战友滑倒，我都在心里偷笑，直到我自己踩到了一块冰，脚下开始打滑，我知道自己马上要摔倒了。

砰的一声。

我屁股着地，仰面看着天上的星星，能感觉到雪浸湿了我的裤子。我爬起来的时候听到旁边有几个家伙在窃笑。真是报应啊。

我们终于到达了观察准备点（ORP），也就是距目标300米的地方。我们将计划做最后一次调整后，就准备向敌人发起进攻了。我脱掉了厚厚的手套，戴上比较薄的射击手套，隔着薄手套我能感觉到金属的冰冷。我朝手上哈了口气，来回运动手指，希望血液能流得快一点儿，以便扣动扳机的手指正常工作。

我和总指挥、军士长、史蒂夫，还有其他小队的队长碰了个面，以确保计划没有改变。身后，我的战友、游骑兵部队和阿富汗突击队都单膝跪地，静静等待着。随队的还有两位“战场的主人”，等我们走后，他们会去应付村庄里的老人。他们在最后一刻才登上直升机，仍然穿着普通的冬装。我看到他们在旁边打哆嗦，东张西望的，希望赶紧走起来。我都感觉到冷，更别提这两个家伙了。

大家都想要快点走起来，停在原地太冷了。我们刚确认进攻计划，就听到消息传来，说武装分子待的那幢建筑物的确是一座清真寺，这一消息改变了一切。通过无线电台，我听到总指挥正在确认我们是否可以进入清真寺进行排查，还是只有阿富汗突击队可以进去。我们都知道敌人就在里面，而且这些人肯定是故意选了一座清真寺，因为他们知道美国人不能进清真寺。

走了3个多小时后，我身上都是汗，风一吹感觉更加冷了。我已经脱掉了所有厚衣服，做好了战斗的准备，虽然现在还不知道我们的行动能不能获得批准，但我可不想再穿上厚衣服，一会儿还要再脱，太麻烦了。

等待的时间越来越长，一拨又一拨人凑过来打探到底是什么情况。先是阿富汗突击队，我们派了一位海豹突击队军官来管理阿富汗突击队，那位军官和阿富汗突击队的指挥官一起走了过来，军官看上去很愤怒。

“我根本阻止不了他，他们一定要知道到底发生了什么。”军官说道。

军士长说道：“待在原地别动，我们准备好了会告诉你们的，现在回到你们原来的位置上去。”

接着，游骑兵部队的排长也走了过来。

他问道：“情况如何？我们接下来该怎么办？”

总指挥说道：“敌人在清真寺里，你们就在原地等待，我们会想办法的，准备好了就会告诉你们的。”

游骑兵部队的排长一言不发地回去了。这帮人接二连三地都来打探消息，这让我很生气，我知道大家都快冻僵了，我自己也是。但是我们离目标只有300米了，现在不是质疑的时候。总指挥和军士长正通过无线电对讲机忙着协调，希望行动能获得批准。

我幻想着自己正在热带沙滩上漫步，无人机操控员的声音突然传来，打断了我的美梦。

“有情况了，他们刚刚离开了清真寺，往北面出村的方向去了。”

总指挥说道：“收到，你能看到他们手里有没有武器吗？”

既然敌人要离开村庄了，也许我们可以发动空袭。虽然我们在冰天雪地里步行了很久，但如果有更简单的解决办法的话，我们没有必要跟

敌人硬拼。

操控员回答道："没有，没发现他们手里有武器。"

我看了看史蒂夫，几乎要笑出来了。

"除了塔利班，谁还会在凌晨3点排着行军的队形往村外去？"

史蒂夫看上去很生气。

他说："他们刚离开清真寺，3个守卫整夜都守在门外，这帮人如果不是塔利班，还能是谁？"

虽然我们都很想冲过去解决这帮塔利班，但如果就这样开战的话，我们自身面临的风险很大，因为不能投掷炸弹。

我们甚至都不知道他们为什么要离开清真寺。是他们的预警系统发出警告了吗？我们在离目标几英里开外的地方着陆，敌人应该是听不到直升机的声音的，但是说不定山谷的其他地方还潜伏着塔利班，说不定他们听到声音以后通报了其他人。现在唯一值得欣慰的是，我们不用再纠结是不是能进清真寺了。

我感觉到自己体内血脉偾张，都不觉得冷了，我全神贯注地思考着应该如何部署，让我的队伍占据一个有利的地形。即将来临的枪战让我热血沸腾。艰难、漫长的步行已经结束了，现在是进攻的时候了。

总指挥下令前进。我们静悄悄地潜入村庄，尽量不发出任何声音，没有必要在最后关头吵醒全村的人。进清真寺的大门没有锁，阿富汗突击队进入清真寺进行排查，美国人都在外面等着，包括游骑兵和海豹突击队。

排查花了几分钟时间，阿富汗突击队什么都没发现。我们本来也没指望还会有塔利班留在清真寺里，但我们无论如何还是要检查一下的。

头顶的无人机继续追踪着敌人的行踪，敌人往附近的一座山去了。发动空袭的请求再一次被拒绝，因为没看到他们手上有武器。我们别无选择，只有追击敌人，然后见招拆招。

我们步行了将近4个小时，不仅冷，而且很累。我敢说同行的阿富汗突击队已经精疲力竭，他们只想回家，注意力完全不在枪战上，我们需要催促着他们行动。

狙击手发现了敌人的踪迹，我们开始追击。走了半个小时后，无人机再次报告，敌人在一幢建筑物前停了下来。但愿他们是打算在建筑物里歇脚。

至少有一个守卫在小山坡上俯瞰着整个山谷。

两个小山坡之间只有一条路可以通往建筑物。在我们向建筑物靠近的过程中，塔利班守卫发现了我们。我在队伍比较靠前的位置，看到守卫胸前挂着一把AK–47。他站了起来，盯着我们看了一秒钟，接着转过身，拼命地往建筑物里跑，去通风报信。

耳边又传来无人机操控员的声音。

“有好几个武装分子在移动，我再说一遍，有好几个武装分子在移动。”

我们在小山坡的低处，必须要尽快爬到高处去。我带领队伍迅速跑上被冰雪覆盖的山坡，来到了建筑物的背面，与敌人逃跑的方向相反。我已经不觉得冷了。短兵相接已经在所难免了。

狙击手在队伍的最前方，他们已经就位。就在我爬上山坡的过程中，看到两个武装分子正拼命地冲下附近的一座山坡，狙击手从150米开外的地方开了几枪，这两个人直挺挺地倒了下去。其他武装分子见状也停下了脚步，纷纷去寻找掩护。

我让我的队员继续往上爬，想办法夹击武装分子。狙击手已经困住了敌人，让他们没法儿逃跑。游骑兵也已经爬到了坡顶，来到了建筑物的背面。

我一把抓住游骑兵部队的排长。

“想来点儿刺激的吗？”

我让他在坡顶架起机枪，向敌人的方向扫射。游骑兵部队带了用弹药带装填的重型机枪和武器，他们早就迫不及待地想要消耗一些子弹，这样回去的时候装备可以轻一点儿。

游骑兵部队架好了机枪和榴弹发射器，我端起了步枪，用红外激光将敌人所在的位置指给游骑兵部队看。

我说道："我们打算从右面夹击，你们现在先开火，杀他个片甲不留。等我们就位了，会通过无线电对讲机告诉你的，到时候你们再停火。"

我还没走几步，就听到了机枪和榴弹发射器的轰鸣声。大家都不喜欢带重型装备，不过真的派上用场的时候，这些大家伙都很给力。我希望游骑兵的炮火能让敌人惊慌失措、疲于奔命，这样一来，我的小队就有机会下山从侧面夹击敌人了。

无人机操控员说道："左边有逃跑的敌人。"

狙击手始终在对付前方的敌人，史蒂夫的小队去截击左边的敌人。而我的小队以及军士长则带着那条叫"导弹"的战犬从右面进攻，去把还留在建筑物里的一小拨敌人消灭掉。我们希望能形成犄角之势来围攻敌人。

有积雪的山地不好走，我们用了几分钟的时间才到达山脚下，朝建筑物的方向走去。我们希望武装分子正忙着躲避狙击手和游骑兵的炮火，没有注意到我们。头顶上，游骑兵发射的曳光弹划过山谷，飞向旁边的大树和灌木丛。如果不戴夜视镜，曳光弹发出的光亮就像科幻电影里的激光。

我们让战犬走在队伍的最前方，慢慢逼近建筑物。在我们就快要走进游骑兵的炮火攻击范围时，军士长通过无线电对讲机命令游骑兵停火。

我们头顶上传来熟悉的AC–130攻击机的引擎轰鸣声，是"保持联系的部队"，其实就是有火力掩护的意思。那些之前说不能投掷炸弹的轰

炸机现在都飞过来了。

也不知道为什么上级突然批准我们投掷炸弹了。

史蒂夫和他的小队决定借助AC–130的力量消灭逃跑的敌人，我听到史蒂夫通过无线电对讲机请求攻击机开火。一分钟后，攻击机发出的炮火声响彻整个山谷。

原本平静的山谷不再平静，自动武器和攻击机发出的炮火声震耳欲聋，我们所处的位置倒是很安静，没有人说话，大家都注视着前方。战犬一边向前跑，一边嗅着雪地，希望找到武装分子的踪迹。军士长在我右边，正通过无线电对讲机和总指挥沟通。

到目前为止，还没有发现任何武装分子。积雪很深，行进困难，我摘下了夜视镜，试图发现任何风吹草动。我先是扫视前方，再把视线收回来看看脚边有什么情况，眼睛在任何事物上停留的时间都不会超过一秒钟。在执行这次任务的过程中，此刻我第一次觉得身体上没有任何不适。

突然，右边传来一阵消音枪声。

砰！砰！砰！

我转过身，正好看到军士长打出了最后几发子弹，然后退到一边。他脚边的雪地里躺着一个人，应该是一名被击毙的武装分子。军士长被吓了一跳。

他嘴里嘟囔着：“该死的。”

军士长一般不会和进攻部队一起战斗，但这次逃跑的敌人太多，我们兵分几路，因此他决定跟我们一起行动。他的工作更多的是通过无线电对讲机与总指挥沟通，因此当武装分子突然出现在他脚边时，他一点儿防备都没有。

从我的判断来看，这名武装分子应该在先前的交火中受伤了，然后就躺在这里等着伏击经过的人。他刚刚一动不动地躺着，军士长没看到

他，差点儿踩到他身上去。

我们继续深一脚浅一脚地在雪地里行进。在建筑群旁边，我看到另一名武装分子趴在地上。我慢慢靠近，用步枪对准他的背部，另一位战友则把他的身体翻了过来，他已经死了，机枪炸开了他的胸膛。

在一小片灌木丛中，我们又发现了一具尸体，也是面部朝下趴在雪地里，AK–47则扔在一边。我们一共找到5具尸体，说明狙击手和游骑兵先前的炮火很有效。

在攻击机的帮助下，史蒂夫的小队完成了任务，周围安静得让人觉得很诡异。无线电对讲机里传来史蒂夫的声音，他的小队干掉了两名武装分子。我们在清理尸体，游骑兵在周围守卫，我们翻查着武装分子的口袋，希望能发现一些线索，以便我们找到下一个进攻的目标。

所有武装分子的胸前都挂着弹药、手榴弹，甚至还有医药箱，这些武装分子绝对不是塔利班的乌合之众，他们装备精良、训练有素。

战场清理完毕后，我们带着那两个“战场的主人”转了一圈，指给他们看每一具尸体和武装分子的武器。在现行交战规则下，这是必须完成的一步。那两个“战场的主人”一边拍照，一边做记录，我们收集了武装分子的武器装备并当场销毁。

我们加快了脚步，走回直升机的着陆地。我们依然身处塔利班控制区，现在每个人都醒了，我们一秒钟都不想多停留。我们再停留的话，就可能会有更多的武装分子出来寻仇报复。

天气依然很冷，不过因为刚打完仗，每个人都浑身是汗，我的衬衫完全湿透了，裤子黏在腿上。唯一的不同是，走出山谷的时候，我心情愉悦，想着我们把那群塔利班全部干掉了，他们再也不可能对美国军人造成威胁了。

我戴上厚手套，把无檐小便帽拉下来盖住耳朵，再把头盔戴上。军士长下令前进后，大家一言不发地开始往前走。我机械地往前挪动着步子，想着回到基地以后就可以洗澡了，希望还有热水。

不是每次行动都是晴空万里、温度适宜的。无论是在齐腰深的雪地里，还是在有鲨鱼出没的印度洋里，或是阿富汗高山的小道上，我们都必须全神贯注，力保完成任务。在不舒适的情况下，我们也必须保证高效率。

在外人看来，BUD/S课程近乎变态，但正是在BUD/S课堂上，我们不仅学会了如何去适应身体上的不适，而且学会了用坦然的态度去面对不适。每个周五晚上，指导员都会让我们在海边的沙滩上排好队。

指导员对我们吼道：“每个人都想在周五当海豹突击队队员，今天又是周五，周末你们可以去酒吧放松了，但问题是，在恶劣的环境下你们还想当海豹突击队队员吗？当你浑身湿透、饥寒交迫、精疲力竭的时候，你还能保证完成任务吗？”

没有人回答，没有人笑，我们只想着周末快点到来。

指导员接着说道：“看看你的左右两边，遭遇困境时，你身边的这些人还会在你身边吗？”

指导员又说道：“唯一容易的事发生在昨天，周末你们可能很惬意，但是下周一你们再回到训练场时，绝对比今天还要艰苦。”

老实说，我在BUD/S课堂上所受的那些苦算不了什么，实战环境比训练环境严酷多了。这句话绝对是真理：唯一容易的事发生在昨天。

第11章

忠于选择

进步

传呼机一大早就响了。

在部署期间，小队队长都会带着一只小型的黑色传呼机，如果上级有什么指示的话，能尽快联系到我们。我爬下床，走出自己的房间，向指挥中心走去。

我们的作息就跟吸血鬼一样，白天睡觉，夜里工作，因此对我们而言的清晨，实际上已经是阿富汗的下午了。我们驻扎在喀布尔南面的营地里已经有几个月了，由于是冬季，任务并不多。塔利班不是跨过边境逃到了巴基斯坦，就是在阿富汗境内蛰伏着，双方都不想开战。

我把手插在口袋里，朝指挥中心走去。我还不知道发生了什么，因此没有叫醒我的队员。战场上总是瞬息万变，有好几次，我们刚把所有队员都叫起来准备规划行动，却发现敌人消失了。因此在搞清楚状况之

前，我还是让队员多睡一会儿吧。

我走进了指挥中心，这是用预制板搭起来的一个房间，地板上满是灰尘和脚印，房间里放着一台咖啡机。我径直走到咖啡机旁，倒了一杯热咖啡，抿了两口，试图让自己更清醒一点儿。

任务策划者和情报分析员正在分析数据，制订当晚的进攻计划。屏幕上播放着捕食者无人机传回的黑白画面。军士长和总指挥站在房间最后面的一张桌子旁边，他们看见我并朝我点点头。我给自己的咖啡加了3包糖，然后朝他们走过去。

我问道："发生了什么？"

军士长说道："无人机拍到了几名武装分子。"

无人机拍到有5~7名武装分子在几栋建筑物之间流窜，他们想要找顿饭吃，找个歇脚的地方。他们白天一直在移动，刚刚才停下来。任务策划者觉得这群人应该会留在那栋建筑物里过夜，因为天色已经暗了下来，而且他们应该也累了。

军士长说道："从无人机传回的画面看，他们刚刚穿过了小镇，决定随便找栋房子过夜，我看到他们敲门，房子里的人开门以后，他们就冲了进去，甚至把车也停在了院子里。"

我是3名队长之一。军士长还在描述建筑物的位置，我看了一眼史蒂夫，他在不停地点头。

军士长讲完后，侦察小队的队长开始规划进出建筑物的路线，我和史蒂夫则开始观察这栋建筑物。

我说："值得一试。"

史蒂夫说："没错，打算叫醒你的人吗？"

我答道："我马上去叫他们，让他们吃点东西再出发。"

我踩着尘土走出指挥中心的大门，径直走到了队员们睡觉的地方。

帐子里一片漆黑，只有通往临时休息室的走廊里悬着一盏灯，帐子被分割成一个个小房间，每个房间里有一张床和一张桌子，每个房间住一个人。虽然空间很小，但至少能保证个人隐私。

休息室很宽敞，就在帐子的最后面，里面装了一个50英寸[注]的大屏幕，屏幕前有几排影院式的座位。阿富汗战争已经打了好几年了，每一支来这里作战的中队都会对住房设施做一些改善，在我们之前来的那个中队修建了一个火炉和一间室外休息室，另一个中队则打造了一间健身房。阿富汗战争也许还要持续一段时间，因此要让住所尽可能舒适。

我打开了休息室里的灯和电视机，电视能收到美军网络电台，这个台会播放一些电影、综艺节目和体育赛事。电视也能播放无人机拍到的画面，与在指挥中心里看到的一样。我把电视调到无人机拍到的画面。我听到四周窸窣的声音，队员们都从床上爬了下来。

队员们逐渐聚拢到电视机旁，我拿起一壶咖啡，倒给每位队员。画面上只有外墙和楼房，武装分子已经进屋了，因此看不到任何情况。

沃尔特说道："真是棒极了，每天都是这堆破事儿。"

他揉了揉眼睛，盯着黑白画面看了几秒钟。

"但愿不要白忙一场，在这种气候条件下出去作战，起码要让我打死20名武装分子才够本儿。"沃尔特用他一贯傲慢的口吻说道。

每个人都分到咖啡后，我简单介绍了建筑物和武装分子的情况。这一仗没什么难打之处，只要趁着武装分子睡觉的时候冲进去，一举将他们歼灭。类似的仗已经打了几百次了。从某种程度上说，这一仗就是走一些标准化的程序，每个人都知道应该做些什么。

我们每一次的计划都很简单，但我还是尝试着让每位队员都献言献策。我开始问一些基本的问题。

有没有我们遗漏的点？

情报人员说的情况与我们在画面上看到的是否相符？

每个人的职责是什么？

哪个小队打头阵？

每个人都会发表自己的看法，包括新来的人。我知道自己绝对不是房间里最聪明的人，因此通常会询问他人的看法。

一小时后，一切准备就绪，我和史蒂夫回到指挥中心，向军士长和总指挥汇报整个计划，描述进出建筑物的路线和进攻方案，军士长和总指挥认真地听着。

尽管情报人员确定武装分子今晚不会走出这幢建筑物，我们还是密切地注视着建筑物，无人机一直在建筑物上方盘旋。

我们打算在离目标建筑物5千米的地方着陆，再步行过去，这样才能让敌人措手不及，否则直升机的声音很容易惊动敌人。这里到处是高峰和山谷，直升机的声音能绵延好几英里，山谷上上下下的人都会被惊动。有时，为了避免打草惊蛇，我们甚至会选择在毗邻的山谷着陆，但问题是，要进入目标建筑物，就得吭哧吭哧翻过一座山。

汇报的时候，我一直观察着军士长和总指挥的反应，他们点了点头。整个计划很简单，因此我觉得他们不太会提出异议。总指挥批准了行动计划，并祝我们好运。几小时后，我们坐上了直升机，向目标进发。

坐在“支奴干”直升机上，我很兴奋，脑子里想着一些美好的事情，丝毫感觉不到紧张。我很自信，但不是自负，我相信自己可以处理好每一件事情。这已经是我第13次参加海外部署了，穿着T恤渴望成为一名海豹突击队队员的青春岁月早就离我远去了，第一次执行任务的记忆也已经非常遥远了。在巴格达第一次参加部署时，我就学到了很多宝贵的经验。

刚开始执行任务时，充满了惊险与意外，但参加了13次部署后，几乎没有什么事会出乎意料了。我曾经踏进过装满炸弹的房子，曾经在伊拉克和阿富汗冲进无数建筑物中，与埋伏在那里的武装分子交战。每一

次任务的完成都不容易，但我已经积累了丰富的作战经验。

我和我的战友之所以能够对作战驾轻就熟，是因为我们一直在试图让自己进步。敌人一直在调整他们的战术，如果我们进步的速度跟不上敌人，我们就会落后，就无法与敌人抗衡。

阿富汗战争伊始，我们虽然训练有素，但几乎都没有实战经验。如今，阿富汗战争打了快10年了，90%的队员已经久经沙场，而且参加部署的次数都在10次以上。

每一次部署，我们都敦促自己及时改进技术和战术，跟上敌人的步伐。我们从不会选择“吃老本”，而是高瞻远瞩，适应未来。

我闭上双眼，沉浸在直升机引擎的轰鸣声中，一些战友已经睡着了。我闭着眼睛在脑子里又重温了一遍整个计划。我把手伸进防弹衣里，放在胃部，试图让手更暖和些。那一晚虽然没有阿拉斯加的冬天那么冷，但温度还是很低，我虽然戴了手套，但还是觉得冷。

我们早就习惯了。战争打到这个时候，我们对于痛苦、磨难与牺牲早就麻木了，这些都只是“工作的一部分”罢了。大家选择的职业不同，但这就是海豹突击队队员所选择的职业，而且对这份工作，我们越来越得心应手。

我感觉到直升机开始下降，准备着陆。下飞机时，迎接我们的是雪和尘土。我在离直升机50米开外的地方对着尘土撒了泡尿。我已经憋了一个小时了，我知道行动一旦开始，我肯定没有机会去上厕所。四周的战友也在做着同样的事情。直升机的引擎声逐渐消散了，我们列队向目标进发。

没有人说话，也不用下任何命令。对我们来说，这又是一个工作日，每个人都知道应该做什么，应该往哪里去，应该完成什么任务。上层的那些繁文缛节和毫无意义的规定当然不会凭空消失，但我们总会想尽一切办法遵守那些规定，或是绕开那些规定，或是索性不要去想。

从夜视镜看出去，前面的队伍很长，我们行进了大约一个小时，这

时无线电对讲机里突然传出声响。

“两名青壮年男性从建筑物西面的那扇门出来了，他们走到了东面那扇门。”

该死，那些武装分子还没有睡着。如果武装分子还醒着，就意味着我们必须采用不同的进攻战术。我们不可能悄悄撬开门锁，潜入他们的卧室，打他们个措手不及。

根据无人机所传回的情况来看，出其不意的战术已经行不通了，我们必须向他们宣战，把他们全部叫出来，如此一来，他们就有时间做好战斗的准备，然后与我们对峙。我在海豹突击队已经工作很多年了，我深知上层那些人对于一线战场究竟发生了什么一无所知，但大部分的规则都是他们制定的。

我们离目标还有一段距离，希望我们到的时候武装分子已经睡着了。我不断扫视着四周，排除威胁，把全部注意力都集中在行进上。又走了一段路后，无人机再次传回报告。

“刚刚那两个人又从出来的那扇门回去了。”

我们翻过了几座小山坡，来到了建筑物旁边的小树丛里，这里是我们进攻前的最后一个定位点。我看了一眼建筑物，在黑暗中，这幢建筑物很普通，与阿富汗其他建筑一样，外墙很高，有一扇很厚的木门。

自从无人机传回那份报告后，建筑物内外一直很安静。

没有动静。

也没有人梦游。

我们等了几分钟，确保没有武装分子走动。最终，军士长下令进攻。因为温度很低，总指挥决定让我们偷偷潜入而不是把他们都叫出来。如果把所有人都叫出来的话，房子里的妇女和孩子就会被冻着，而且一旦塔利班决定战斗，妇女和孩子就会被迫陷入战火中。

我们迅速列队，狙击手开路，我的小队紧随其后，我们来到建筑物

的大门前。我看到狙击手已经做好了火力掩护的准备。

大门是木质的，门上插着一把铁闩。排头兵试了一下门闩，是锁着的。他回头叫那个背着折叠梯子的新队员过去，把梯子靠墙架好，排头兵慢慢爬上梯子顶部，跨坐在3米高的墙上后，下面的人又递给他另一把梯子。接梯子的过程中，他有些重心不稳，晃动了一下，不过很快就恢复了平衡。

我们身上都背着60多磅重的装备，排头兵在3米高的墙上做的动作不亚于体操的难度，而且离一屋子睡着的塔利班只有30英尺开外，还不能吵醒他们。

我们慢慢把梯子递上去，气氛有点紧张，因为我们在乎的不是速度，而是要保持绝对的安静。四周漆黑一片，风很大，把梯子吹得有点晃。有好几次，我都担心排头兵会失去重心，掉进院子里。

我还在想着武装分子。刚刚无人机拍到两个人开门出来，但实际上武装分子有5~7人，我们都知道那两个人从哪扇门出来又从哪扇门回去，但对于剩下的人睡在哪个房间却一无所知。如果还有人走到屋子外面，狙击手会干掉他们，但这同时会吵醒屋子里的其他武装分子。我希望我们可以神不知鬼不觉地溜进去。

排头兵最终顺利接过梯子，再把梯子慢慢放下去，他和他的伙伴沿着梯子爬了下去。我在大门边等着，做好了冲进去的准备。几秒后，我听到门闩打开的声音，木门慢慢地开启。

排头兵站在门后，得意地笑着。

“小菜一碟。”他轻声说。

现在大门开了，可以开始工作了。我们从大门鱼贯而入，进入院子里，再往里走就是那栋建筑物了。每个人都蹑手蹑脚地走着，试图不发出一点动静。“不要跑着去送死”这条原则永远是对的，毕竟这不是在打视频游戏，一旦你被打中了，是不可能原地复活的。

几个新兵走在我前面，我看到他们往东北方面走去，去检查畜栏。我敢肯定，这些比我更年轻的士兵现在一定已经铆足了劲儿，正努力控制着亢奋的情绪。

但问题的关键是要找到敌人藏身的正确场所。我已经参加了十几次部署了，我从无人机传回的报告就能判断出敌人究竟在哪个房间睡觉。我在听取无人机的汇报时，头脑中会勾勒出建筑物的大致布局，刚才那两个人是从西面的门出来的，因此我径直朝西面的门走去。如果无人机的情报无误，那么武装分子一定在西面的房间里睡觉。

我没有跑。

我不仅让自己放慢脚步，而且是以非常慢的速度前进，因为慢就意味着顺畅，顺畅就意味着快。我来到房子的西面，在紧闭的门前等了一会儿。一位第一次参加部署的年轻战友也来到这扇门前，站在门的另一边。我伸出手，拉了一下门把手，门没有锁。

里面是一间小会客厅，会客厅的左右两边有两扇木门，正前方是通向二楼的楼梯。那位年轻的新战友是排头兵，我打开门后，他率先走了进去，我跟在他身后。

右边的木门前堆着一堆男人的鞋子，有皮质凉鞋和黑色的猎豹鞋，我们曾开玩笑说穿猎豹鞋的绝对不是什么好人，这一判断在绝大部分时候都是对的。

左边的那扇木门外堆着一堆孩子和妇女的鞋。我从踏进会客厅的那一刻起就已经知道武装分子在哪个房间了，但那个年轻的新兵也许因为太亢奋了，没有注意到这些细节，径直向左边的门走去。我转开右边木门的把手，非常确信武装分子就在这个房间里。我希望他们仍在睡梦中。

开门时，破旧、生锈的铰链发出长长的吱嘎声，在一片寂静中，这吱嘎声仿佛是火车咆哮而过的声音。房间里毫无动静，一片漆黑。透过夜视镜，我能看到毯子下的一个个隆起。

正在我扫视房间之际，靠近门边的一名武装分子突然坐了起来，他离我只有3英尺远，他一定是听到了开门声，正在黑暗中分辨我是谁。我发现他身边有一把PKM机枪。他很快就判断出来不管站在门口的是谁，肯定来者不善。他迅速伸手抓过机枪，但问题是枪管朝里，并没有对着门。

他摆弄着那把枪，试图把枪口转过来对着我，但他永远也没有机会了，我朝他的脸开了两枪。

尽管我的步枪装了消音器，但在安静的房间里，声音还是显得很大。那名武装分子直直地倒了下去，从我的眼前消失了，就好像他又躺回去睡觉了。我又端起步枪扫视房间的其他地方，我看到很多AK–47靠墙放着，墙上还挂着很多弹药。武装分子显然都醒了，他们纷纷爬起来去拿枪。

我没有丝毫犹豫。

我开始射击，对着一名武装分子的胸口开两到三枪，然后停顿一秒钟确定他被击毙了，再把射击目标移到下一名武装分子身上。没有人大喊，也没有人尖叫，只有消音枪的射击声。

武装分子一个接一个倒了下去，每发子弹都会引起羊毛毯的抖动，就如同湖面的涟漪。枪战迅速开始，又迅速结束了，我和一个伙伴走进房间里，逐个排查，确保每个人都被击毙了。

一共有6名武装分子，5把AK–47，一把PKM机枪，两台火箭弹发射器和几枚榴弹。敌人是全副武装的。与一般的塔利班相比，他们的武器装备很先进，我们还发现了医药箱，以及阿富汗和巴基斯坦的货币。

除了这个房间，其他房间都没有发生枪战，所有的武装分子都挤在这个房间里。这幢房子的主人看来是迫不得已，只能让武装分子住在他家里。

就在我清理武器的时候，我听到妇女和孩子的哭声响彻整个大厅。如果我没猜错，那个新兵一定是走进了妇女睡觉的房间，她们被吓了一

跳。我开始射击的时候，那些妇女就开始尖叫。武器清理完毕后，我从房间里出来，向对面的房间看了一眼，那名新兵正在保护一屋子哀怨的妇女，他看上去无精打采。

在我们出发回直升机着陆点前，那位新兵追上了我。

“该死的，我应该进右边那个房间的。”他说道。

大冬天任务本来就不多，还错失了一次大展拳脚的机会，他肯定很懊恼。

我说：“别生我的气，你在我前面，是你先选择进哪个房间的。”

他说：“我没有生你的气，是在生自己的气。”

我说：“要检查鞋子，记住检查鞋子。”

我是在前一次的伊拉克部署中学会了这一课。当我还是新兵的时候，执行任务时总是非常亢奋，脚步匆匆，很容易忽视诸如鞋子之类的细节，这些细节看似毫无意义，却是重大线索。久经沙场、历经磨炼之后，一切都会慢下来，即便是诸如鞋子之类的小细节，我也不会熟视无睹。

这一次，我对环境的解读非常正确。干我们这一行，错误只能犯一次，重蹈覆辙就没有那么幸运了。观察鞋子是我学到的重要一课，观察鞋子这一招儿能帮助我追踪敌人，而且这一招在今天依然有效。在更广义的层面上，我学会的是如何在高压之下关注细节。细节就意味着生死成败。

这已经是我第13次参加部署了，之前我在伊拉克、阿富汗和世界其他各地已经执行了无数次任务，不仅停留在“理论”或“训练”阶段，而是实战。在我的职业生涯中，这是我第一次感觉到自己儿时想成为一名海豹突击队队员的梦想已经实现了。

几年的历练让我达到了现在的水平。没有任何一位海豹突击队队员会安于平庸，我们在BUD/S课程中学会了团队协作，而在个人能力方

面，每个人也都是出类拔萃的，参加了十多年的战斗后，我们的技能已经磨炼到了顶峰。我们打了几百万发子弹，引爆了几千磅炸弹，在各种各样的环境中训练、战斗。无论任务有多么复杂，我们都能迅速地全情投入。任务的策划之所以简单，是因为我们已经重复了几百次。在战场上，我们互相信任，甚至心有灵犀。

---

1. 1英寸为2.54厘米。——编者注

第12章

心理建设

分区

尽管部署任务完成之后有几天假期，但我觉得自己仍然处于工作状态中。我接下来要做的事跟前几次部署完成时的情况一样。

我想要掌控局面。我把车停在大楼前，走进自己的房间，卸下所有装备，大脑依然在神游。我的确需要一些独处的时间。

以前任务完成后，我从不会感到焦虑，可以很从容地应对压力，但这一次情况却有所不同。我睡不着觉，焦躁不安，不想跟任何人说话，甚至家人打来的电话也不想接。

我听到走廊另一头，一位同样参加了此次部署的战友打开了房门。整个区域非常安静，我考虑了一下，便朝战友那个方向走去。他和我一样，也在整理装备，试图埋头工作。他不紧不慢地收拾着装备，我走进他房间时，他抬起了头。

“兄弟，你在干吗？”我问道。

“没干吗，整理装备呢。”他答道。

他的黑眼圈很严重，看上去疲惫不堪。军队的生活并不轻松，从某种意义上来说，我们就如同一群狼，一群大男子主义者，绝对不可以暴露自己的弱点。我和这位战友共事多年，共同经历了很多风风雨雨，我对他无条件地信任，但是要在他面前坦诚自己的弱点却完全是另一回事。

“能问你一个问题吗？”我说道。

“问吧。”他答道。

“你睡觉了吗？”我嗫嚅道。

他还在整理行李，沉默了很长时间后，才抬起头看我。“没有。”

他摇摇头，说完就转过了身。

“我也没睡，从回来到现在我睡觉的时间不超过一小时。”我说。

这是迄今为止最深刻的一次关于作战压力的谈话。

我上了无数射击课程，我会攀岩，我会骑越野摩托车，我会摆弄炸药。美国政府花了几百万美元来训练我们，让我们可以在丛林、极地和沙漠里作战。我还上过语言课程，也知道夜晚跳伞时该如何准确着陆，但从来没有人教过我应该怎样去应对作战压力。我们花了几个月时间学习如何成为一名合格的海豹突击队队员，然后每天都要花好几个小时不断磨炼自己的技能，但是我们从来没有接受过关于情感控制的训练。

在成为海豹突击队队员之前，我担心自己的射击水平，担心是否可以自我保护。然而当我成为海豹突击队队员之后，这一切担忧都荡然无存，因为我在执行任务时完全没有闲暇去想这些事。我一直处在自己狭小的世界里。

我在海外做的每件事都是工作的一部分。我潜入武装分子睡觉的房

子里，如果发现武装分子带着武器，就直接干掉他们，每个战士也都是这么做的。我参加了无数次枪战，干掉武装分子时不需要进行任何思考，也从不后悔自己的行动。我在海外做的每件事都是为了保护我的战友和我的国家。我遵守交战规则，从来不会滥杀无辜。

但这并不意味着我没有作战压力。如果你去问菲尔关于“猫”的故事，他会告诉你2006年在伊拉克发生了什么。

无人机发回报告，称有几个男人在室外睡觉。当时伊拉克正处在盛夏，即使是在晚上，如果没空调的话，在室内也热得没法儿睡觉。这个村庄只有十几栋土瓦房，在我们步行潜入村庄的过程中，也没看到有任何电线通向这里，因此人们十有八九会睡在室外。

我们在凌晨3点左右到达了村庄附近，从一点下飞机到现在，我们已经步行了近两个小时。沙漠浩瀚无边，即使戴着夜视镜，也看不到地平线。村庄就好似建在月球上，四周只有砂砾和岩石。天空中星光闪烁。现在我们离目的地已经很近了，所以我们放慢了前进的速度。

当时是2006年，我们在伊拉克已经打了3年仗了，我所在的部队在伊拉克西部作战。我们收到的情报称这个村庄里有武装分子，无人机也发现了武装分子，因此我们来到了这里。整个战斗过程非常简单，我们几乎每天都在重复，那就是：找到敌人，干掉他们，然后结束战斗。

天气很热，我感觉到汗水在背上流淌，被防弹衣覆盖的地方都湿透了。军士长下令让我们排成“L”形，继续向村庄进发。

“L”的横边驻守在村庄外，在必要的时候给其他战友提供火力掩护，而“L”的竖边将进入村庄搜寻武装分子。我属于“L”的竖边。

我通过无线电对讲机能听到其他小队的情况。我知道不远处的无人机正在上空盘旋，监视着敌人的一举一动，AC–130空中炮艇也在不远处，以备不时之需。当然，我们现在所处的位置听不到飞机的声音。我的目光扫向无人机报告的敌人睡觉的方位，大约有10套铺盖。

两个男人站着，注视着沙漠里的动静。他们没有说话，至少我没看

到他们说话，他们似乎正聚精会神地注视着漆黑一片的沙漠。

他们听到什么动静了吗？

我能肯定他们看不到我们，也许他们听到了AC–130空中炮艇的声音。其中一个男人走到了其他人睡觉的地方，把他们都叫醒了。另一个男人依然注视着沙漠。我看到其他人都慢慢爬起来，开始四处张望。

其他人起床的时候，那两个守卫向最近的一幢房子走去，其他人也逐步跟上，他们手里都没有枪，因此我们也不能开枪，但一大群男人睡在村庄外绝对是非常可疑的事情。妇女和孩子都到哪里去了？

这群人走到一半时，突然停了下来，全部转过身，又朝刚才睡觉的地方走过来。我们在200米开外的地方，透过夜视镜能非常清晰地看到每个人。

他们走回睡觉的地方，我看到他们抓起AK–47、火箭弹发射器，还有PKM机枪。我们的狙击手立刻进入工作状态，好几束激光对准了武装分子的胸口。几秒钟后，3名武装分子倒下了。其他人惊慌失措，又转身朝着房子的方向跑去。狙击手不断地向武装分子开枪。

共有5名武装分子被击毙。战争打到这个阶段，我们都谨记不要跑着去送死，因此停顿了一会儿。“L”的横边仍然按兵不动。我们希望敌人没有注意到我们这边，我们位于敌人的右侧，到现在为止还没有开过枪，就是为了不要暴露自己。

几分钟后，我听到无线电对讲机里传来军士长的声音。

“兄弟们，横边的人不要动，其他人开始行动。”

这个命令意味着“L”的竖边要向村庄的房子进发。相同的战术已经使用过成千上万次了，这次也没什么不同。“L”伏击或“L”进攻在历史上也曾经被使用过无数次。

我迅速检查了一下自己的装备，单膝跪地，等待着继续前进的命令。

我听到军士长说："进攻。"

我们全部起身，两三个人结成一队，慢慢朝目标进发。一队人举着枪慢慢走到另一队人前方不远处，然后停下，单膝跪地，提供火力掩护，其他人依次从他们身边经过。

行进的速度不快，而且行进的过程也不帅气，但这是最安全的方式，特别是在敌人已经发现我们的情况下。

我看到几束激光打向门边。人类的本能会敦促我们迅速前进，但是我们仍然不紧不慢地移动着，一旦发现有情况就立刻开枪。就在我们要进入村庄时，我们突然看到6个人以冲刺的速度飞快地跑向刚才睡觉的地方。

我听见无线电对讲机里传来声音："看上去像是忘了什么东西。"

这群人简直是胆大包天，刚才睡觉的地方都是武装分子的尸体，他们居然还敢跑回去拿东西。

我离他们的距离不到100米，我举起枪，对准跑得最快的那名武装分子。他看上去非常焦虑，眼睛睁得很大。他在铺盖边停了下来，喘着气，蹲下开始翻铺盖。我看到他翻出一把AK–47。

我把激光对准他，朝他的胸口开了一枪，我的战友们也开枪了，打的是同一个人，他应声倒下了。我们射出的子弹扬起了一阵尘土，刚刚那名武装分子站的地方被尘土覆盖了。我朝下一名武装分子开枪，他向前倒地。我们一个接一个地打，直到4名武装分子全部倒地。

接着，我们又停顿了几秒钟，以便判断形势。

我单膝跪地，扫视着周围的房子，看看还有没有视死如归的"英雄"出来送死。我所在的小队队长菲尔就在我旁边，我能听到他的低语。

他说道："真是有意思，我猜这帮武装分子的确想好好打一仗，今晚我们节奏要慢，要小心，陪他们玩玩儿。"

军士长的声音从无线电对讲机中传来，打断了菲尔的话，“继续前进”。

菲尔和我起身，朝最近的房子走去。我在门前停下，等待着。菲尔捏了捏我的胳膊，示意我进去。房子很小，进门是一间会客厅，再往里走只有一间卧室。房间里很潮湿，我扫视了一圈，没发现任何情况。瓷砖地面上铺了地毯，会客厅的一角放着一个破烂的沙发。我听到战友进了会客厅旁边的厨房。

我迅速穿过会客厅，来到卧室。地板上堆着垫子和枕头。房子里空无一人。

“一幢房子排查完毕，至少还有15幢要排查。”我心里暗暗想着，向其他房子走去。

也许住在这幢房子里的平民看到武装分子后都跑光了，所以房子是空的；也有可能这幢房子的主人和武装分子互相勾结，他们还会回来找我们麻烦。我清空了大脑，把注意力拉回到任务上。

接下来的30分钟，我跟在菲尔身后，一幢幢地逐一排查。整个村庄就像一个迷宫，我们没有再发现任何武装分子。他们不可能凭空消失了，一定是藏在哪里了。我密切注视着每一扇门、每一扇窗，等着武装分子现身。

一抬头，我忽然瞥到门后有一个身影探了一下头。他试图藏在门背后，等着我们过去送死，但是没藏好，我能隐约看到他手里的AK–47。幸好天色很暗，至少对他来说很暗，我们戴着夜视镜，能看得一清二楚。

我不知道菲尔刚开始有没有看到他。那名武装分子迅速缩回了头，我看到菲尔将激光对准了他的头之前所在的位置。那人又慢慢探出脑袋，想看看我们的位置。现在，菲尔的激光对准的是他的额头。

我听到菲尔的MP7发出几声枪响，那名武装分子的脑袋消失了。

我留在路上防守，菲尔和其他队员走了进去，这幢房子在村庄的最里面。

菲尔和其他战友进去后，我又看了看门边，能看到那名武装分子的脚。通过无线电对讲机，我听到战友正在AC–130的帮助下追踪两名逃兵。

那两名逃兵穿过村庄，跑向另一头，试图躲进沙漠里，但是无人机和洛克希德AC–130空中炮艇很快就捕捉到了他们的身影。4位海豹突击队队员和一条战犬迅速冲出村庄，去追那两个逃兵，AC–130也向那个方向飞去。我一直通过无线电对讲机跟进最新的追击状况。最终，我听到了AC–130发出的机枪声。

战友去清理战场时，场面触目惊心。其中一名武装分子完全被炸碎了，肯定是被AC–130发射的105毫米口径榴弹炮打中了。105毫米口径的榴弹炮的体积是保龄球的两倍，杀伤力很大。

我依然留在村庄里守卫，突然，无线电对讲机里传来菲尔的声音。

“阿尔法1和阿尔法2，你们两个过来帮忙。”

我调了一下无线电频道，说道：

“收到，我们来了。”

我跨过门口那名武装分子的尸体，走进房子里，看到菲尔和其他两名战友正在排查主卧。刚刚那名武装分子手里的AK–47现在正靠在会客厅的墙上，菲尔已经取出了全部子弹，清空了枪膛。

我又回头看了一眼地上躺着的武装分子，他的头正对着主卧室。如果刚刚不是他自己探出头来张望，我和菲尔很可能都发现不了他。如果他有点儿耐心，一直在门后躲着的话，真的有可能对我和菲尔造成威胁。

菲尔的枪法很准，子弹打中了武装分子的鼻梁上部，半张脸都被削掉了，只留下一只眼睛呆呆地望向天花板，血从后脑勺汩汩地流出。

我移开了视线，突然发现有动静。一只邋遢的斑点猫蹲在血迹旁，身上的毛杂乱无章。我不知道它是从哪里冒出来的，不过在伊拉克的村庄里，流浪猫很常见。那只猫闻了闻血迹，然后伸出舌头开始舔舐。

我不害怕见到尸体，而且执行了那么多次任务以后，也已经见惯了尸体，但是流浪猫舔舐血迹的这一幕却让我感到毛骨悚然，总觉得哪里不对劲。

我转过身，开始排查房子。我看到会客厅的另一端还有一扇门，便向那里走去，穿过一条走廊后，来到了厨房。

锅碗瓢盆随意地堆放在桌子上，整个房间都弥漫着食用油和香料的味道，灶台在角落里。我把锅碗瓢盆挪开，想看看有没有武装分子留下的武器或是其他东西。我们已经确认这幢房子没有武装分子了，因此不再需要蹑手蹑脚。我正在翻橱柜里的东西时，突然听到身后有动静。

听上去像是呜咽或啜泣的声音。

我一只手握着步枪，转过身去，看到一个孩子缩在角落里，身上盖着毯子。战友第一次排查的时候肯定没注意到他。我蹲下身，想检查一下他是否受伤了。他的头发很凌乱，眼泪冲走了脸上的部分尘土，看上去就跟那只在会客厅舔血的猫一样邋遢。

我突然意识到，从他的角度可以看到刚刚武装分子被射杀的全过程。我不知道被射杀的人是他的父亲，还是只是躲在房子里的武装分子。不管怎样，他都目击了全过程，也许他也看到了正在舔血的猫。

“天啊，可怜的孩子，看到这种场景，这辈子肯定完了。”我心里默默想着。

孩子全身颤抖着，显然非常惊恐，他也许觉得我们也会杀了他，而且我全副武装的样子看上去一定很吓人。

那孩子继续抽泣着。我从衣服里抽出一根荧光棒，甩了几下，荧光棒慢慢亮起来，使整个房间笼罩在一片绿光中，我又从衣服里掏出一颗

糖递给他。刚开始，孩子不敢看我的眼睛。

我又甩了下荧光棒。

我对他说道：“孩子，我不会伤害你。”

我知道他听不懂我在说什么，我只是希望他能感觉到我没有恶意。慢慢地，他抬起头打量着我，似乎在琢磨我是不是坏人。我试着对他笑，但我知道，我穿成这样即使笑了也没用。

他看向别处，却突然伸手抓过荧光棒和糖果，他没有吃糖，只是抓在手里。我通过无线电对讲机向其他战友询问妇女和其他孩子所在的位置，得知他们都在不远处的一幢房子里。我起身，招呼那孩子跟着我走。

他刚开始没有动。

我说道：“跟我来，我带你去找其他人。”

他不理解我说的话，因此我拉起他的手，把他带出这幢房子。我试着阻挡他的视线，不让他看到武装分子的尸体和那只仍然在舔血的猫。

“糟透了，这孩子最多才5岁，却看到这种场面。”我心里想着。

我们穿过村庄，向妇女和孩子所在的房子走去，我听到里面也有抽泣声，一位战友正在门外守卫。一看到其他孩子和妇女，那孩子立刻挣脱了我的手，向屋里走去。我没有多做停留，因为孩子已经安全了，而我还有别的工作要做。

我又走回那幢房子继续排查。眼前还浮现着猫在舔血的画面，以及孩子目睹整个枪杀过程的画面。不过，我迅速把这些画面驱逐出大脑，继续我的排查工作。

我没有时间细想这些问题，任务完成后，就把杀戮的画面驱逐出大脑。有些人可能会对杀戮大惊小怪，对我来说却已经是司空见惯了。我曾经远距离射杀敌人，也曾经近距离对着敌人开枪，我总是这样安慰自己：如果我不杀了那些敌人，敌人就有可能杀了我或者我的伙伴。我不

需要其他任何解释。

但是当我回到美国本土后，这样的自我安慰并不奏效。

我第一次参加部署时，就如同凑在消防龙头边喝水，对于步骤、流程一无所知，也不知道会发生什么。如今，我已经参加了13次部署，非常善于选择把哪些内容留在大脑中，把哪些内容屏蔽掉。我将大脑进行了分区，将压力排除在日常生活之外。

从伊拉克回来后，我立刻从基地开车回家。路上车很多，我差点儿就把车开下公路，从旁边绕过去。在伊拉克，一旦有当地司机挡道，我们就会把车开到路边的田地里绕过去，因为堵在一堆汽车当中是非常危险的，很可能会遭到汽车炸弹的袭击。车停在原地不动很容易成为攻击的目标，因此我们必须不断地移动。我们也会尽量远离别的车辆，我们还会拿石头扔向其他车的车窗、砸碎挡风玻璃、射爆轮胎。

回到美国后，我们理应忘掉海外发生的一切，忘掉那些求生的技能。但是我应该如何遗忘呢？我不知道。我只知道自己越来越擅长给大脑分区，把一些感情因素屏蔽掉。海外生活和本土生活的截然不同让我感到困惑，但我还是努力让自己去适应。可这一切并不容易。

我一直在告诫自己要掌控自己的生活，不能让自己一直笼罩在战争的阴影中。我把在海豹突击队训练课程中学到的东西运用到生活中，尽管过程很艰辛，充满了挣扎，但我还是克服了困难。就如同拉斯维加斯商业秀里表演的那样：在阿富汗发生的事就留在阿富汗吧。回家后，除了战友，我从来不会和其他任何人提起工作上的事。

但在执行了那次任务后，我却发现我的压力大到几乎要失控了，根本无法屏蔽。我走出房间和战友聊了几句后，感觉好多了，因为我知道战友也在经历着和我同样的挣扎，我并不是唯一一个感到彷徨的人。

从几年前开始，美国海军想要帮助士兵们应对战斗压力。他们想出一个办法，在从部署地回美国的路上，让士兵们在德国待上几天，以便释放压力。那时候，创伤后应激障碍（PTSD）成为一个新闻热词，高

官们想找到一种治疗方案。

在美国海军还没想到让士兵去德国放松这个办法之前，士兵们常常是在任务执行完毕的24小时之内就回到了美国。回国后，我通常会到塔可钟（Taco Bell）注吃顿饭，点两个墨西哥卷饼和玉米饼。这听上去有点奇怪，事实上我把塔可钟当成了一个分水岭，在塔可钟吃饭的时候，我在大脑中竖起了一堵墙，将几小时前发生的打打杀杀全部屏蔽在外。

之后，政策变了，我们会在德国待几天，军队的心理医生会飞过来给我们上课，教我们如何应对战斗压力，如何重新融入日常生活。对于有家庭的战友来说，这些课程主要教他们如何重新回到家庭生活中去。然而可笑的是，我们在家里只能待几周时间，马上又要去参加下一轮训练，又是好几周不能回家。

在德国释放压力这个主意并不受欢迎，让士兵的家属非常生气，因为我们又要晚3天才能到家，而且回家的时候全身都是德国啤酒的味道。

美国海军又想出另外一招儿，那就是每次部署任务完成后，每个人都要见一下军队的心理医生，和医生一对一聊上30分钟，我们在这30分钟里可以畅所欲言。对于这样的安排，我们并不买账，这种强制性的聊天安排没有任何用处，而且必须要等大家全部聊完以后，军官才会让我们离开。尽管怨声载道，但我们还是必须去完成，因为只有完成以后，海军军官才可以理直气壮地向上级领导汇报，告诉他们士兵们已经接受了心理辅导和培训。

有一天天色已晚，我和加里（Gerry）一起来到心理医生的办公室，我不记得这个时间是我预约的还是加里预约的，总之我们两个一起来到办公室门口，把心理医生吓了一跳。心理医生是孕妇，还有3周就要生了，看上去和我们一样疲惫。

加里说道：“你很快就要生了，我们俩就一起和你聊吧，帮你省下30分钟。”

她想了想，招手让我们俩进去。加里人高马大，身高超过1.9米，他弯腰坐进沙发里，我坐在心理医生对面的一张椅子上，心理医生坐在办公椅上，手里拿着一个笔记本。

她说：“我们会聊一些敏感的话题，你们俩确定可以一起聊？”

我说：“我的每件事加里都知道，他的每件事我也知道，我们没问题。”

“那好吧。”她说着便拿起笔，开始填写几张表格。

大部分时间她都在问我们是如何应对战斗压力的，我们是否有创伤后应激障碍的症状。我记得她把一张写满症状的表格递给我们看，我迅速扫了一眼表格，症状包括失眠、躲避人群、在餐厅就餐时背对着墙等。

看完后，我无奈地笑了笑。

我心里想着：“该死的，每个症状都符合。”

我按部就班地生活着，但是却能清晰地感觉到这些症状对我生活产生的影响。

我对着医生笑了笑，什么话也没说。

加里说完后，轮到我提问了。

我问道：“我和加里接受的训练几乎覆盖了所有可能遇到的战争场景，但是从来没有人教我们如何处理心理问题。你谈到创伤后应激障碍的问题，我们整天看着这些惨不忍睹的场面，状态不是应该更糟糕吗？”

她点点头。

她说：“这要归功于BUD/S训练。”

BUD/S课程让我们不断地突破生理和心理上的极限，培养了我们的勇气、毅力与坚韧不拔的精神，能够帮助我们更好地战斗。心理医生认

为，正因为我们接受了BUD/S课程的洗礼，才会比普通人更加强大。

我问道："这么说的话，我在BUD/S课程中培养的意志力也可以用来对付战斗压力？"

心理医生笑了笑。

她说："没有那么简单，但BUD/S课程的确是有帮助的，因为大部分的训练都与意志力有关。海豹突击队队员的思维方式都非常相似，你们一次又一次地牺牲自我，投入战斗。"

她说得对，职业生涯伊始，我就渴望投入战斗。我能够接受风险，但我也知道，我也愿意直面挑战。我能够直面战斗的压力而不是选择逃避吗？从某种程度上来说，我知道让自己突破极限不仅是成为合格的海豹突击队队员的关键所在，也是在人生中取得成功的关键所在。

我问道："正因为如此，你才觉得BUD/S课程让我变得更加强大？还是说BUD/S课程淘汰了心理不够强大的人？"

这个问题难倒了心理医生，还没等她回答，加里就插话了。

他笑着说："我觉得我们的内心比世界上任何人都要强大。"

他当然是在开玩笑。

他只是想用幽默的方式向医生展示，我们是如何应对压力的。当问题变得尖锐时，我们都很善于转换话题，自动屏蔽那些尖锐的问题，或者表现得毫不在乎，然后继续去处理别的问题。我们不可能完全理解在战场上的所见、所闻、所感，既然如此，还不如开个玩笑，一笑而过。

30分钟后，我俩离开了医生办公室，之后再也没提过这件事。我们完成了这件必须完成的事，可以离开了。我们只有两周的休息时间，两周后又要回到这列高速列车上，继续训练，继续参加部署任务。

渐渐地，我的睡眠质量有所改善，我知道自己足够强大，能够给大脑分区，屏蔽掉那些在海外发生的伤痛经历。我还留着医生给我看的那张列着创伤后应激障碍症状的表格，时不时会去看一眼，发现我仍然符

合每条症状。从直升机坠机到伊拉克的猫舔舐着武装分子的血，每段经历都位于我大脑中的不同区域。我从美国海军退役后，创伤后应激障碍的症状仍然没有消失，只不过我选择了屏蔽它。

我们在用不同的方式处理战斗压力，我的处理方式不是最好的，也并非对每个人都适用。海豹突击队队员的职业生涯和整个人生注定非常艰辛，我们所做出的牺牲远远超过了我之前的想象。但如果你问我愿不愿意再来一遍，我会毫不犹豫地问答：愿意。

---

1. 塔可钟是世界上规模最大的提供墨西哥式食品的连锁餐饮品牌，隶属于百胜全球餐饮集团。——译者注

结语

身已退伍，奉献不止

在美国海军服役的最后一天，我在军队办理各种手续。

那是一个阳光明媚的春日，我已经收拾完自己的宿舍，和战友说了再见。过去的几个月，我一直在为是否退伍而挣扎。我已经不间断地参加了13次部署任务，然而此时此刻，我却感到累了，甚至觉得精疲力竭，这是我入伍以来第一次产生这样的感觉。作战、训练、作战、强度更大的训练，这样的节奏让我疲惫不堪。以前我总觉得自己无论如何一定会在海豹突击队待满20年，因此退伍是个非常重大的决定，不可能独自一人草率决定。

我做这个决定的方式与在战场上做决定的方式类似，首先想到的是问伙伴。他们都认为我疯了，我已经在海军待了14年了，只要再服役6年就可以领退休金了。但是我目前的兵役期限已经到了，必须要做一个决定，要么再服4年兵役，再参加一次部署，然后换到行政岗位上去；要么马上退伍，过普通人的生活。

我当上队长也有一段时间了，队长是我做过的最有意义的工作，如

果还想晋升的话，就是当军士长，但要当上军士长至少还要接受两年的培训。阿富汗战争的战火已经逐渐平息了，在最新的交战规则下，想要只带着自己的人“漂漂亮亮地打一仗”几乎是不可能的，部署的时间越来越长，行动却越来越少。我想要的是行动，而不是无所事事。

士官长听说了我不想再延长服役时间的决定，因此把我叫到办公室想和我聊聊。他是一位优秀的领导，态度谦和，非常受人尊敬，我还欠他一个解释。

“我听说你不想再服役了。”他说道。

我点点头。

我说：“如果我现在不退伍，就得在海军再服役4年，我不确定现在的工作是不是我当时入伍时真正想做的。”

士官长说道：“我能理解，我在海军已经服役20多年了，在服役满20年之前也想过很多次要退伍。你现在只剩6年时间就可以拿退休金了，而且你对于整支队伍贡献很大，我们不想失去你。”

我对他的评价表示了感谢，但是我去意已决。无论他说什么，都不可能改变我的决定。

我说：“我知道自己在干什么，我选择这份工作从来不是为了钱，我也不在乎是不是可以领到退休金。我真心热爱这份工作，在过去的14年里，工作一直都是排在第一位的。”

他点点头，完全了解我所做出的牺牲，因为他也做出了同样的牺牲。

“战争的节奏越来越慢，如果我留下，参加完下次部署后，我就会被调到行政部门，所有的乐趣都没有了。”我说道，“我觉得是时候该退伍了，我应该去寻找人生新的方向了。我很想休个假，然后自己安排时间。”

士官长很关心我的下一步人生计划。

“你有下一步打算了吗？我可不希望看到你流落街头。”他笑着说，“假惺惺挽留的话我就不说了，我知道你所做出的贡献，希望未来你能过得开心。现在滚出我的办公室吧，祝你好运。”

我又去找了以前所在中队的指挥官。这次部署回来，他是第一个来迎接我们的人，飞机着陆后，他就冲上了飞机，和我们一一握手。这次部署完成后，他就当上了指挥官。

他让我到三楼去找他，三楼是军官待的地方，意味着我必须要换上军装。我脱下T恤和短裤，穿上军装，用水整理了一下头发后，上楼去找指挥官。

他看到我后，招呼我进了他的办公室。我在他办公桌前的椅子上坐定，房间里摆放着巨大的红木家具，墙上挂着很多牌匾和纪念品，办公室的一角还放着睡觉用的床垫。

指挥官问道：“如何才能让你留下呢？你是队长之一，早晚有一天这间办公室是属于你的。”

这样的赞誉让我非常受用，不过我还是摇了摇头，谢绝了他的好意。

我说：“我想要离开了，我跟士官长也是这么说的。”

指挥官不想听我解释。看样子，不说一番挽留的话他是不会放我走的，他换上了销售人员的口吻。

他说：“这就是你的人生，你和我一样。我睡在办公室里，我就是一名斗士。”

他不是在开玩笑，他从不请假，也不去度假，每天都非常努力地展示着自己的工作有多么辛苦，为军队的付出有多么多。我完全了解他为军队所做出的贡献，因为过去的14年，我的状态和他非常类似，只不过我没有自己的办公室可以睡觉罢了。事实上，每位队员的付出都不比我少。

我说：“相信我，这是我内心第一次萌生退意。”

他没回答，我感觉他已经意识到我心意已决，无论他再说什么都无济于事。

我继续说道：“我靠着直觉一步步走到今天，如今直觉让我离开这列高速列车。”

指挥官说道：“好吧，既然你心意已决，那就祝你好运吧。”他不再开口劝我，对他来说，我只不过是又一个下火车的人而已。

我起身和他握了握手，走出办公室，回到宿舍，遇到了好几位战友。我早就和战友们讨论过我的决定，他们就如同我的亲兄弟一般，完全能理解我的决定，并且希望我快乐。然而，从我决定不再延长服役时间的那一刻起，对他们来说，我就是前战友了。

其中一位说道：“你这个傻瓜，你原本马上就要坐到办公桌前当白领了。”

另一位说道：“哈哈，祝你写报告写得愉快。”

在他们的想象中，我即将过上凄惨的普通人生活，他们的想象绝对受到了电影《上班一条虫》（*Office Space*）的影响，我们在参加部署的时候看了这部电影不下1 000次。他们早把我看成了穿着衬衫、打着领带、在小格子间工作的可怜虫。他们还帮我做了一块名牌，以纪念我的海豹突击队生涯，虽然他们把我的名字拼错了。

我心中仍然觉得空荡荡的。

这不是战友的错，他们虽然支持我的决定，为我高兴，但他们的注意力都放在了下一次部署和训练上。过去的十多年，我一直致力于不断磨炼自己的技能，成为最优秀的海豹突击队队员。然而，当我最后一次走出军营大门的时候，这一切都已经成了过去。

我感觉自己就像一名外科医生，接受了多年的专业训练，在手术室中挥洒汗水，最终成为美国最优秀的250名外科医生之一。然而从医14

年后，却突然决定放弃这份职业，重新寻找人生的目标。他锁上手术室的大门，交出钥匙，转身离开，向人生新的方向进发。

在开车回家的路上，一阵恐惧袭来，我非常害怕，无数还没有找到答案的问题席卷而来。

接下来我要做什么？

如何才能重新开始？

还有退路吗？

该死的，我刚才究竟干了什么？

退伍是我这辈子做过的最艰难的决定，我所有的朋友都还在军队服役，他们会继续参加部署，继续做出牺牲，而我却放弃了，退出了。军队的理念是永不放弃，我感觉自己让战友失望了。尽管内心无比挣扎，但在内心深处，我还是觉得自己的选择没有错。

我感到精疲力竭。

在过去的14年里，海豹突击队在我心中始终是排在第一位的，超过了朋友、家人、度假、自由和普通人的生活。这么多年来，我没有度过假，跟社会也有点儿脱节，我不知道哪支球队赢得了“超级碗”，也不知道小甜甜布兰妮（Britney Spears）是否又重磅回归了。

但是我可以告诉你端掉塔利班据点的最佳战术，我非常善于跳伞和射击，还掌握了海豹突击队队员必备的很多其他的技能。然而一旦离开这列高速列车，这些技能就完全失去了用武之地。以前，成为海豹突击队队员是我人生的目标，如今这个目标没有了，相关的技能也都没用了。我必须要重新定义自己的人生和目标。从某种意义上来说，我又一次回到了阿拉斯加，回到了最初的状态，但是这一次，我心中却没有能够指引我前进的梦想。

写《艰难一日》（*No Easy Day*）这本书是我迈向新目标的第一步。

凯文·莫勒（Kevin Maurer）是《艰难一日》这本书的共同作者。我俩刚刚着手写这本书时，首先探讨的是海豹突击队前队员吉恩·温茨（Gene Wentz）写的《绿面人》（*Men in Green Faces*），正是这本小说激发了我想要成为海豹突击队队员的梦想。在我追梦的路上，这几本关于海豹突击队的书都曾经助我一臂之力，这些书不仅是商业广告或是招募新兵的海报，它们还给我提供了关于海豹突击队的第一手资料。对于我的大部分战友来说，情况也是如此，我们在年轻的时候都读过描绘海豹突击队的书。

菲尔是我的导师，也是我最好的朋友之一，他曾经读过查理·贝克韦斯写的《三角洲部队：陆军的反恐精英》（*Delta Force:The Army's Elite Counterterrorist Unit*）。贝克韦斯是三角洲部队的第一位指挥官，菲尔看完这本书后，给贝克韦斯写了封信，讲述了自己想加入三角洲部队的梦想。

几个月后，菲尔收到了回信。回信是手写的，贝克韦斯在信中鼓励菲尔要心怀梦想，没有什么事情是不可能的。正是这封信，正是贝克韦斯的鼓励，让菲尔踏上了追梦的征程，使他成为一名优秀的军人。

我写《艰难一日》的目的在于鼓励年轻人，并且和大家分享军人为这个国家所做出的牺牲。我想让读者了解军人的世界，了解军人每天所冒的风险。几个月以来，政治家们几乎把海豹突击队捧上了神坛，而我想展示的是海豹突击队队员作为普通人的那一面。

我的办公室里放着海豹突击队的各种纪念品，墙上挂着我参加BUD/S训练时的照片。我坐在办公室里构思这本书的写作，试图完美地再现海豹突击队的文化。我写作的方式与我参加海豹突击队训练的方式类似，总是会寻求朋友、家人和伙伴的帮助。当我告诉密友们我想写书时，他们给了我很多帮助，敦促我要“好好写”，不要写成个人英雄主义的自传。

一位朋友告诉我：“别把自己写成超级英雄，要突出团队的作用。”

另一位则是嘲笑了我一番。

“兄弟，如果海豹突击队能接受类似好莱坞大片《勇者行动》（*Act of Valor*）这样的电影，那你的书肯定也能大卖。”

我尽自己所能，写下了《艰难一日》这本书，也是为了献给与我共事十多年的同事们。书写完后，我就等着出版商出版。对于出版界来说，我又成了一只菜鸟，因此我相信出版界的专家们能够帮助我将这本书推向市场。2012年8月，这本书即将问世时，铺天盖地的媒体报道让我十分震惊，我根本不知道接下来我将要面对的是什么。这本书的销量远远超过我的预期，随之而来的还有很多烦心事。

我站在圣迭戈的飞机跑道上，正准备做一次慈善跳伞表演，这时我接到一个电话。我要做的是双人跳伞，参与者为了能和海豹突击队队员一起跳伞，愿意给海豹突击队基金会捐款。

当时我的烦心事不少，我的名字被媒体泄露绝对是最让我烦心的事之一。有那么一瞬间，我感到自己被压力吞噬了。现在回想起来，可能我自己当时比较天真，还想着可以保护自己的隐私。

我心里想着：“该死的。”

我从等待跳伞的嘈杂人群中退出来，一秒钟以后，又重新走回到人群中。我所受过的训练瞬间浮现在脑海中，我开始思考事情的轻重缓急，那些我认为早就失去用武之地的技能又派上了用场。这一刻就如同S&T课程上指导员移开我的头罩的那一刻，我仿佛又回到了应试区域，要对接下来可能面临的各种场景做出反应。我在大脑中迅速罗列出需要完成的一系列事情，跳伞完成以后，我就要去处理那些事情。

我还能做什么呢？我的名字已经被泄露了，媒体做了什么也不是我可以掌控的，我不可能让《福克斯新闻》（*Fox News*）的制片人收回已经说过的话，尽管我很想揍他一顿。

首先，我要确保父母搬到一个安全的地方，远离媒体的是非。其次，我要确保自己的个人信息不要继续被泄露，网络上的信息量已经让

我非常震惊了。最后，我不再去担心名字被泄露的事，这件事不在我的3英尺世界里。我要关注的是自己可以改变的事。

慈善跳伞活动的一位组织者朝我挥挥手，示意我过去。飞机已经就位了，我必须要完成这一跳，我已经向慈善组织做出了承诺，不可能食言。我把写书和媒体带给我的压力都抛在了一边，将所有的注意力都集中到跳伞上。等我安全着陆以后再思考媒体的事情吧。

当飞机的舱门打开时，我纵身一跃，跳入圣迭戈湛蓝的天空中，突然感到身心安宁。跳伞过程中的每一个动作都让我感到心旷神怡，因为我大脑中没有任何空间可以让我去思考别的事。

在这次媒体事件中，我发现自己在军队磨炼了十几年的技能在普通人的生活中也是有用的。尽管向普通人的过渡并不容易，而且还充斥着媒体的闹剧，但是只要我集中注意力，还是可以应付的。

在应对媒体闹剧的过程中，我一直在回忆在海豹突击队学到的各种技能，包括如何应对压力，如何集中注意力，如何把问题分区、屏蔽，这些技能对于出版团队来说也是适用的，“狭小的世界”也成了出版团队的常用词汇。

在《艰难一日》出版的过程中，最令我感到欣慰的是读者的反馈。读者想和我交流我职业生涯中发生的很多故事，以及书里提到的伙伴们的故事。

还有很多读者给我写信，描绘了他们在生活中遇到的困难，以及他们是如何克服困难的，有些读者甚至从《艰难一日》中汲取了克服困难的灵感。这是我始料未及的，但是我很高兴地看到，《艰难一日》里写的关于海豹突击队的故事能够激励他人。当然这也是合乎情理的，因为我也常常能够从团队中获得激励。与我共事的伙伴们激励着我不断超越自己，无论是作为一名海豹突击队队员，还是作为一个普通人。

我依然在探索着前方的路，但是每走一步，我都会感觉到前方的路途变得更加清晰，这要归功于我在海豹突击队学到的技能，这也是我想

写这本书的原因。《协同》是重塑自我的重要一步，这本书既是为了纪念海豹突击队的兄弟们，也是写给普通人看的。

书里涉及的不仅是我所吸取的教训，还有其他兄弟所吸取的教训，他们乐意与我分享。我当然不完美，曾经犯过很多错误，将这些错误和教训写下来的目的就是想让后人引以为戒。

做出离开高速列车的决定十分艰难。我的战友和兄弟们继续在海外战斗，而我只能在一边看着，从新闻里了解他们在索马里和伊拉克的动态。当我得知伊拉克城市费卢杰（Fallujah）又落入“基地”组织之手时，我感到一阵痛心，因为我也曾经在那里战斗过。我甚至希望自己可以做点什么，去挽回局面。

但现在，我有了新的任务，是我自己选择的路。长久以来，我一直觉得在军队学到的方法、吸取的教训只适用于军队，很多人也跟我说军人和普通平民之间的差异很大，无论是领导力、积极性，还是耐力，都是截然不同的。

我告诉他们，我不同意这个看法。

在我向普通人过渡的这段时间里，我发现我在军队所学到的内容在普通人的生活中也是适用的。

主要是一些根本性的原则。

海豹突击队没有什么秘诀，如果一定要说出秘诀的话，那就是一些最根本的原则。压力来袭时，最简单的技能往往是最容易运用的。如果你能熟练地掌握那些原则，并且在各种场合娴熟地运用那些原则，你的表现肯定比不懂原则的人要出色得多。海豹突击队队员所做的就是掌握那些基本原则，然后娴熟地运用。如果你能记住一些小事，其他的事都会迎刃而解。

现在我已经退伍了，有大把时间去接触普通人，把我和我的伙伴在海豹突击队的成长经历告诉普通人，这也许会让他们获得启发。在写《艰难一日》之前，我觉得讲述自己的故事很重要，而现在我觉得这是

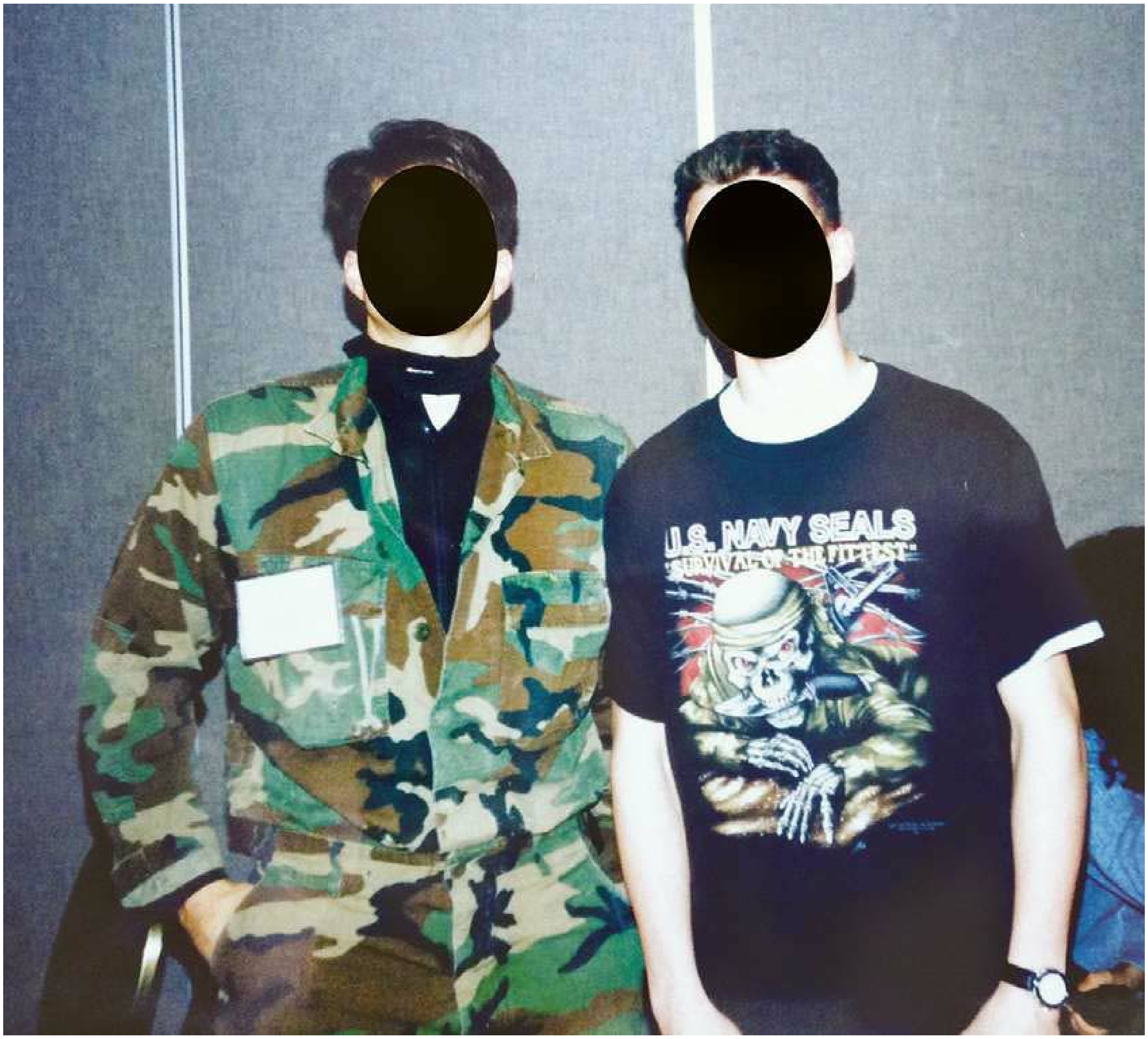
自己必须要完成的使命。

我希望下一代海豹突击队、三角洲部队、游骑兵部队和绿色贝雷帽部队的成员都能读一下《艰难一日》和《协同》，并从中受到鼓舞。也许他们中的某些人可能会吸取这两本书中的教训，从而更加懂得如何在战场上保护自己，也变得更为高效。当然，并不是每个人都渴望参军，但无论你在生活中遇到什么困难，相信你都能够从军人的故事中汲取力量，无论这些故事来自仍然战斗在一线的军人，还是已经牺牲的烈士。

我希望《艰难一日》和《协同》能够展现给读者其他战争类书籍无法展现的内容：个人的亲身经历，个人的挣扎与困惑，以及从中取得的收获。如果我不分享自己的亲身经历，让后人避免重蹈我的覆辙，我会感觉自己没有尽到责任。这本书是我继续为军队付出的一种形式。接下来，我还会用别的方式将我和我战友的经验、教训告诉后人，希望能对后人有所启发。离开军队并不意味着我对于军队的奉献戛然而止了。



冬天在阿拉斯加生火。我去最寒冷的地方执行任务时，总会带着母亲给我织的海狸皮草帽



第一次与海豹突击队员见面。看看我身上穿的T恤，我一拍完这张照片就把T恤脱了，以后再也没穿过



我和我的小伙伴在宾馆房间里待命，等着上U-Haul卡车。摄于在凯奇坎训练期间



阿拉斯加凯奇坎码头边的潜水员和救生船，不远处，一条虎鲸刚刚享用完早餐



我随海豹突击6队第一次参加高跳高开（HAHO）跳伞训练前的照片，就是在那一次训练中，我切断了主伞盖



一次双人跳伞训练，高跳高开跳伞需要带氧气瓶，晚上夜视镜也是必不可少的



摔了个狗啃泥，如果仔细看的话，还能看到地上有身体摩擦地面留下的痕迹



在阿富汗部署时，“导弹”战犬和训犬师



在伊拉克执行任务的“导弹”



在弗吉尼亚海岸训练。我们配备了大型航母和TF 160直升机，大部分部队没有那么先进的装备



我随海豹突击5队执行任务时的场景



在四驱车上训练



阿富汗。这架米格式战斗机是苏军入侵阿富汗时留下的



阿富汗友军



我和小伙伴正准备在寒冷的冬夜出发，去冰雪覆盖的山谷执行任务



在布满炸弹的房子里执行完任务后，我和我的MP7冲锋枪在回基地的路上



我和三角洲部队的成员，我们差点选错着陆点



我的小队在去执行第十一章所提到的任务之前



我和Phil在训练的间隙休息，Phil不仅是我的好友，也是我的导师

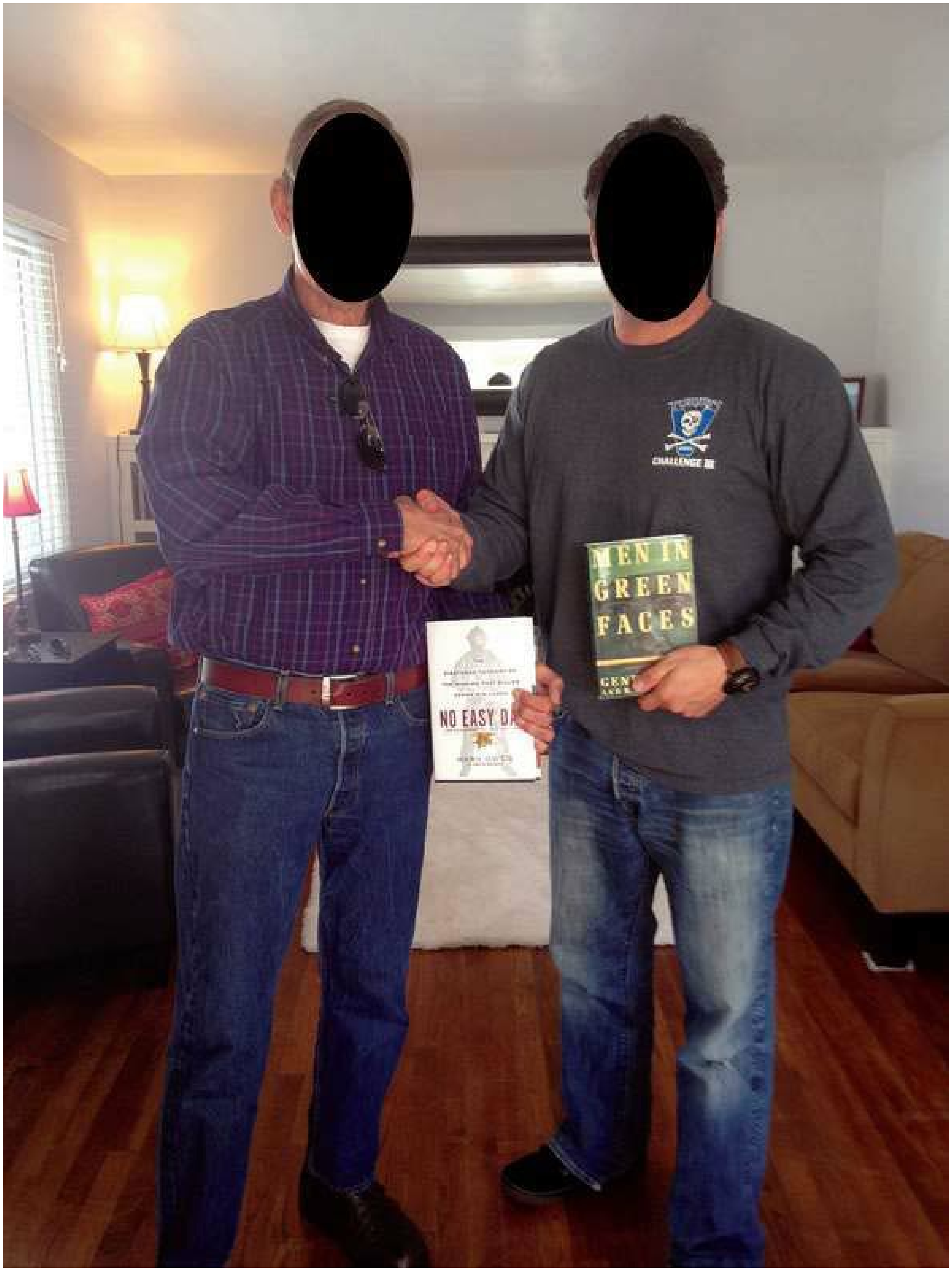


营救查德·菲利普船长后的第二天



我参加UBL突袭时带的爱默生刀，后来捐给了慈善组织，筹集到的善款给了一位牺牲战友的家人

我和吉恩·温茨交换著作，吉恩是《绿面人》的作者，《绿面人》是我读的第一本关于海豹突击队的书，正是这本书让我踏上了追梦之旅



我和吉恩·温茨交换著作，吉恩是《绿面人》的作者，《绿面人》是我读的第一本关于海豹突击队的书，正是这本书让我踏上了追梦之旅



UBL突袭结束后我的制服，左肩上的血迹是弹片打进我肩膀时留下的